

Bitte recht freundlich!

Eine quantitative empirische Untersuchung der
Wirkung fotografischer Darstellungen des
Spitzenführungspersonals von Organisationen

Wissenschaftliche Abschlussarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts (M.A.) im Fach Kommunikationsmanagement

Vorgelegt von Jan Schwentke

Datum: 08.07.2013

Hochschule Hannover

Fakultät 3 – Abteilung Medien, Information und Design

Studiengang Kommunikationsmanagement

Sommersemester 2013

Erstprüferin: Prof. Dr. Ulrike Buchholz

Zweitprüferin: Prof. Dr. Wiebke Möhring

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos. Sie liefert Antworten auf die Frage, welche Mimik und welche Gestik auf solchen Fotos bei den betrachtenden Personen die positivste Wirkung erzeugt und welche Wirkungsunterschiede existieren, in Abhängigkeit davon, wer das Foto betrachtet und in Abhängigkeit davon, ob auf dem Foto eine weibliche oder männliche Person zu sehen ist.

Beim Betrachten von Portraitfotos entstehen bei Menschen automatisch und unbewusst Vorstellungen über die Eigenschaften der abgebildeten Person, so genannte implizite Persönlichkeitstheorien.

Die Untersuchung wurde als Online-Befragung in Form einer Bildbewertungsstudie durchgeführt. Als Stimulusmaterial wurden jeweils 16 Fotos einer weiblichen und einer männlichen Spitzenführungskraft produziert, welche unterschiedliche Kombinationen aus Gestiken und Mimiken zeigten, die nach den Attributen Glaubwürdigkeit, Sympathie, Attraktivität, Kompetenz und Entschlossenheit bewertet wurden.

Weibliche Spitzenführungskräfte wirken am positivsten, wenn sie eine zugewandte Gestik zeigen. Besonders glaubwürdig wirken sie, wenn sie dazu ein Zahnlächeln zeigen. Kompetenz und Entschlossenheit wird bei weiblichen Spitzenführungskräften am stärksten durch eine Kombination aus einem Schmunzeln und einer zugewandten Gestik vermittelt – Attraktivität und Sympathie durch eine Kombination aus Lachen und einer zugewandten Gestik.

Kompetenz und Entschlossenheit werden bei männlichen Spitzenführungskräften ebenfalls durch eine Kombination aus Schmunzeln und einer zugewandten Gestik am stärksten vermittelt. Glaubwürdigkeit wird durch eine Kombination aus Schmunzeln und einer vorgebeugten Gestik am stärksten vermittelt – Attraktivität und Sympathie durch eine Kombination aus Lachen und einer vorgebeugten Gestik.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	I
1. Einleitung und Überblick.....	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Visuelle Kommunikation	5
2.1 Definitionen.....	5
2.1.1 Bild	6
2.1.2 Fotografie	7
2.1.3 Portraitfotografie.....	8
2.2 Rahmenbedingungen: Iconic Turn & Picture Superiority Effect	8
2.3 Bildwirkung: Darstellungseffekte & Attributionstheorie.....	10
2.4 Formale Aspekte der Bildwirkung	13
2.4.1 Einfluss der Kameraperspektive.....	13
2.4.2 Face-ism index.....	15
2.4.3 Visual Framing	16
2.4.4 Weitere Kommunikationselemente.....	16
2.5 Zusammenfassung	17
3. Nonverbale Kommunikation	18
3.1 Materielle nonvokale nonverbale Kommunikation.....	19
3.1.1 Kleidung	19
3.2 Körperliche nonvokale nonverbale Kommunikation	21
3.2.1 Mimik.....	21
3.2.2 Statisches Signal: Attraktivität	22
3.2.3 Dynamische Signale.....	23
3.2.3.1 Das Gesicht als Träger von Emotionen	23
3.2.3.2 Facial Action Coding System.....	25
3.2.3.3 Blickverhalten	30
3.2.4 Gestik.....	31
3.2.4.1 Körperhaltung	32
3.2.4.2 Kopfhaltung.....	33
3.3 Spiegelneuronen und Sympathie.....	33

3.4 Zusammenfassung	35
4. Führungskräfte und Organisationen	38
4.1 Definitionen	38
4.1.1 Organisation und Unternehmen	38
4.1.2 Führungskräfte	39
4.2 Führungskräfte in Deutschland	40
4.3 Relevanz von Führungskräften für die Außenwirkung	40
4.3.1 Zentrale Bezugsgrößen der Unternehmenskommunikation	43
4.4 Fotos von Führungskräften als Instrument des Impression Management...	44
4.4.1 ManagerInnen-Attribute.....	46
4.4.2 Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz	47
4.5 Zusammenfassung	47
5. Explikation der Forschungsfrage und Annahmen.....	50
6. Untersuchungsmethode	53
6.1 Methodenwahl	53
6.2 Fragebogenaufbau und Operationalisierung.....	54
6.3 Grundgesamtheit und Stichprobe	59
6.4 Datenerhebung	59
6.5 Datensatz und Datenbereinigung	61
7. Untersuchungsergebnisse.....	63
7.1 Beschreibung der Stichprobe.....	63
7.2 Überprüfung der Annahmen und Beantwortung der Programmfragen	65
7.3 Beantwortung der Forschungsfrage.....	80
8. Fazit und Ausblick	89
Quellenverzeichnis	92
Anhang.....	98

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bildmodell nach Doelker	6
Abb. 2: Modell der Darstellungseffekte.....	11
Abb. 3: Kamerapositionen bei Kepplinger & Donsbach.....	14
Abb. 4: Berechnung des Face-ism index.....	15
Abb. 5: Kodierungsplan für Kleiderbotschaften	20
Abb. 6: Auflistung der 33 Single Action Units	26
Abb. 7: Auflistung der 11 weiteren Action Units.....	27
Abb. 8: Bezeichnung und Position von Gesichtsbereichen und -teilen.....	27
Abb. 9: Action Unit 12.....	28
Abb. 10: Action Unit 6.....	28
Abb. 11: Action Unit 25.....	29
Abb. 12: Kombinationen aus den AU 6, 12 und 25.....	30
Abb. 13: Bildserie der männlichen Führungskraft.....	55
Abb. 14: Zusammensetzung der Stichprobe nach Altersklassen in Prozent	63
Abb. 15: Verteilung der Mimiken nach Attributen und Führungskraft in Prozent ..	66
Abb. 16: Verteilung der Gestiken nach Attributen und Führungskraft in Prozent .	71
Abb. 17: Mittelwerte der Gesamtbewertung nach Attributen und Führungskraft ..	76
Abb. 18: Die glaubwürdigsten Kombinationen.....	81
Abb. 19: Die sympathischsten Kombinationen	82
Abb. 20: Die attraktivsten Kombinationen	83
Abb. 21: Die kompetentesten Kombinationen	84
Abb. 22: Die entschlossensten Kombinationen	85
Abb. 23: Zusammenhänge zwischen den Attributen; Korrelation nach Pearson ..	87

1. Einleitung und Überblick

In diesem Kapitel wird zunächst die Relevanz des Untersuchungsthemas dargestellt, bevor die sich daraus ableitende Forschungsfrage der Arbeit formuliert und schließlich der Aufbau der Arbeit erläutert werden.

1.1 Relevanz des Themas

Bilder üben seit jeher eine faszinierende Wirkung auf die Menschen¹ aus. Sie sind nicht an eine bestimmte Sprache gebunden und können beim Betrachter² oder der Betrachterin starke Emotionen auslösen. Die so genannte *Macht der Bilder* ist der Allgemeinheit ein Begriff – der Satz ein Bild sagt mehr als tausend Worte hat sich zu einem geflügelten Wort entwickelt.

Neben den klassischen Medien wie Print, TV und Radio hat sich in den letzten Jahren eine große Anzahl verschiedener Online-Medien entwickelt, die stark von visuellen Inhalten geprägt sind. Mit der zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft geht eine *Informationsüberflutung* einher, sodass es immer schwieriger wird, die Aufmerksamkeit von RezipientInnen zu erlangen.

In sämtlichen Medien ist eine Tendenz der *Personalisierung* zu verzeichnen. Menschen und ihre Geschichten stehen immer häufiger im Mittelpunkt der Berichterstattung.

Organisationen³ agieren in zunehmendem Maße in *gesättigten Märkten* und sind einem harten *Wettbewerb* ausgesetzt. Dadurch werden weiche Faktoren wie das *Image* einer Organisation zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal und somit zu einem elementaren Wettbewerbsfaktor. Dass das Führungspersonal⁴ von Organisationen einen entscheidenden Anteil an deren Außenwirkung und am Aufbau des Organisations-Images hat, belegen verschiedene Studien führender Kommunikationsagenturen wie beispielsweise die *CEO-Reputation-Studie* der Agentur Burson-Marsteller. Die enge Verknüpfung zwischen einer Spitzenführungskraft und der Außenwirkung einer Organisation zeigt sich in der Praxis am Beispiel von Apple. Das Image des Konzerns wurde sehr stark durch dessen Gründer Steve

¹ Der Begriff *Mensch* wird in dieser Arbeit synonym mit dem Begriff *Person* verwendet.

² Der Begriff *Betrachter* wird in dieser Arbeit synonym mit dem Begriff *Rezipient* verwendet.

³ Eine Definition des Begriffes erfolgt in Kapitel 4.

⁴ Der Begriff *Führungspersonal* wird in dieser Arbeit synonym mit den Begriffen *Führungskraft*, *Spitzenführungspersonal* und *CEO* verwendet. Eine Definition des Begriffes erfolgt in Kapitel 4.

Jobs geprägt. Als dieser im Oktober 2011 verstarb, hatte dies sogar Auswirkungen auf den Aktienkurs von Apple, der kurzzeitig Verluste verzeichnete.

Die CEO-Kommunikation hat sich mittlerweile zu einem wichtigen Bereich der Unternehmenskommunikation entwickelt.

Bedingt durch die steigende Anzahl an Medien und Kommunikationskanälen und die damit einhergehende Informationsüberflutung sowie durch die zunehmende Personalisierung der Medien sind *Spitzenführungspersonal-Fotos* zu einem zentralen Instrument der CEO-Kommunikation avanciert.

Die dominante Rolle des Gesichtes im Kommunikationsprozess betonte Paul Ekman schon in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts, indem er das Gesicht als „[...] das, was wir zuerst und ganzheitlich an anderen Menschen wahrnehmen und meist länger als vieles andere von ihnen im Gedächtnis behalten“ (Ekman 1988, S. 7) bezeichnete.

Beim Betrachten von Portraitfotos entstehen bei Menschen automatisch und unbewusst Vorstellungen über die Eigenschaften der abgebildeten Person, aus denen die BetrachterInnen Schlüsse auf das zukünftige Verhalten der Person ziehen. Diese *Wirkung* von Portraitfotos ist im Zusammenhang mit Spitzenführungspersonal-Fotos zum jetzigen Zeitpunkt noch wenig erforscht, obwohl diese heute in der Unternehmenskommunikation ein häufig eingesetztes Instrument darstellen.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Da die Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos bis jetzt kaum erforscht wurde, ergibt sich für diese Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Mimik und welche Gestik auf Spitzenführungspersonal-Fotos wirkt am positivsten auf die betrachtende Person und welche Wirkungsunterschiede gibt es, in Abhängigkeit davon, wer das Foto betrachtet und in Abhängigkeit davon, ob auf dem Foto eine weibliche oder männliche Person zu sehen ist?

Ziel dieser Arbeit ist es daher zu ergründen, welche Mimik und welche Gestik Führungskräfte von Organisationen auf Fotos zeigen müssen, damit beim Betrachter oder bei der Betrachterin des Fotos eine positive Wirkung entsteht.

Im Idealfall lässt sich aus den Ergebnissen ein Katalog entwickeln, der aufzeigt, welche Mimik und welche Gestik zu bestimmten Wirkungsergebnissen bei der betrachtenden Person führt. Auch wenn dies nicht gelingt, sollten die Ergebnisse dennoch ausreichende Erkenntnisse liefern, welche für die Praxis nutzbar gemacht werden können.

Ein weiteres Ziel ist es aufzuzeigen, ob es Wirkungsunterschiede bei der betrachtenden Person gibt, wenn auf dem Foto eine weibliche oder eine männliche Führungskraft zu sehen ist und wie sich diese darstellen.

In der Darlegung der theoretischen Grundlagen und des aktuellen Forschungsstandes in den Kapiteln 2 bis 4 werden entsprechende Ergebnisse im Hinblick auf die unterschiedliche Wirkung von Darstellungen weiblicher oder männlicher Personen aufgeführt, sofern diese in der Literatur Erwähnung finden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil der Arbeit umfasst drei Bereiche: *Visuelle Kommunikation*, *Nonverbale Kommunikation* sowie *Führungskräfte und Organisationen*. In Kapitel 2, Visuelle Kommunikation, werden zunächst die Begriffe Bild, Fotografie sowie Portraitfotografie definiert. Im Anschluss daran werden Rahmenbedingungen und die Grundlagen der Bildwirkung beleuchtet, bevor in den folgenden Abschnitten formale Aspekte der Bildwirkung, die für diese Arbeit relevant sind, vorgestellt werden. Kapitel 3 behandelt zunächst materielle nonvokale nonverbale Signale wie Kleidung und anschließend die körperlichen nonvokalen nonverbalen Signale. Hierzu zählen die Mimik, die Gestik, das statische Signal der Attraktivität und die dynamischen Signale des Gesichtes. Letztere stehen im Mittelpunkt des Kapitels. Es wird aufgezeigt, wie Gesichtsausdrücke codiert werden können, wie welche Mimik und welche Gestik wirkt und welche Rolle Spiegelneuronen bei der Verarbeitung von Emotionen sowie der Entwicklung von Sympathie spielen. Nach einer Definition der Begriffe Organisation und Führungskräfte sowie der Darstellung der aktuellen Zahlen in Bezug auf die geschlechtliche und die Altersverteilung von Führungskräften in Deutschland wird in Kapitel 4 der Einfluss von Führungskräften auf die Außenwirkung von Organisationen aufgezeigt. Darüber hinaus werden Spitzenführungspersonal-Fotos als Instrument des Impression Management vor-

gestellt, typische Führungsattribute und die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz beschrieben.

Die Explikation der Forschungsfrage und die Ableitung von Annahmen bildet Kapitel 5. In Kapitel 6 wird die Untersuchungsmethode mit dem Fragebogaufbau und der Operationalisierung, der Beschreibung der Grundgesamtheit und Stichprobe sowie der Datenerhebung und dem sich daraus nach einer Bereinigung ergebendem Datensatz dargelegt. Danach erfolgen in Kapitel 7 die Darstellung der Untersuchungsergebnisse sowie die Beantwortung der Forschungsfrage. In Kapitel 8 wird ein abschließendes Fazit gezogen und ein Ausblick auf mögliche Anschlussforschungen gegeben.

2. Visuelle Kommunikation

So gut wie jeder kennt den Satz: *Ein Bild sagt mehr als tausend Worte*. Schon vor vielen Jahrhunderten bewiesen politische und religiöse FührerInnen ein Gespür dafür, welch große Wirkung über den visuellen Sinn vermittelt werden kann. Sie ließen Paläste errichten, präsentierten sich der Öffentlichkeit in prunkvoller Kleidung und ließen ihr Konterfei auf Gemälden oder Münzen abbilden, um so ihren Führungsanspruch zu begründen und zu sichern (vgl. Frey 1999, S. 9).

Die so genannte *Macht des Bildes* ist also kein neues Phänomen, allerdings hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der visuellen Kommunikation erst vor einigen Jahrzehnten begonnen. Geise (2011) stellt fest, dass bis heute „die Entwicklung der Visuellen Kommunikationsforschung zu einer „Expertenwissenschaft“ noch nicht abgeschlossen [ist]“ (S. 39). Zentrale Bereiche der Bildwahrnehmung, der Bildverarbeitung und der Bildwirkung sind noch weitgehend unerforscht (vgl. ebd., S. 39). Die visuelle Kommunikationsforschung ist facettenreich und bietet Zugänge aus unterschiedlichen Disziplinen, wie der Geistes-, der Sozial- oder der Naturwissenschaft. Aus diesem Grund kommt Müller (2003) zu der Feststellung: „Visuelle Kommunikation ist ein Querschnittfach par excellence“ (S. 9).

Aus den oben genannten Gründen kann in diesem Kapitel der Bereich der visuellen Kommunikation nicht in vollem Umfang dargestellt werden. Es werden die für diese Arbeit am relevantesten zu bewertenden Aspekte und Theorien vorgestellt.

2.1 Definitionen

Um Unterschiede im Begriffsverständnis zu vermeiden, ist es notwendig, den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit zu definieren. Untersucht werden Fotos von weiblichen und männlichen Spitzenführungskräften von Organisationen. In diesem Kapitel erfolgt zunächst die Definition der Begriffe Bild, Fotografie und Portraitfotografie, bevor in Kapitel 4 die Definition der Begriffe Führungskraft und Organisation erfolgt und diese in Zusammenhang mit Portraitfotos gebracht werden.

2.1.1 Bild

Der Begriff *Bild* ist im Deutschen sehr weit gefasst und wird für unterschiedlichste Gegenstände verwendet, wie Kunstwerke, Fotografien, Piktogramme, Traum- oder Klangbilder (vgl. Müller 2003, S. 18). Aus Sicht der visuellen Kommunikationsforschung hält Müller es für sinnvoll, Bilder als *konkrete materielle Abbilder* zu definieren (vgl. ebd., S. 20). Den disziplinübergreifenden Charakter von Bildern betont auch Schmidt (vgl. Schmidt 2002, S. 63). Er unterscheidet zwischen dem wahrgenommenen Bild und dem Bild der Wahrnehmung. Das *wahrgenommene Bild* versteht er als „den separaten visuellen Kommunikationsvorgang als einzelnes Wahrnehmungsereignis“ (ebd., S. 63). Das *Bild der Wahrnehmung* definiert Schmidt als ein ganzheitliches Produkt, das alle Wahrnehmungsereignisse vereint und alle Sinnesorgane einschließt. Es ist somit ein individuelles Produkt des Menschen (vgl. ebd., S. 63-64).

Der Bildbegriff des Schweizer Christian Doelker klammert die immateriellen Bestandteile ebenso wie Müller aus. Doelker unterscheidet zwischen *Wahrnehmungsinhalt*, *Original bzw. Unikat* und *Kommunikat*.

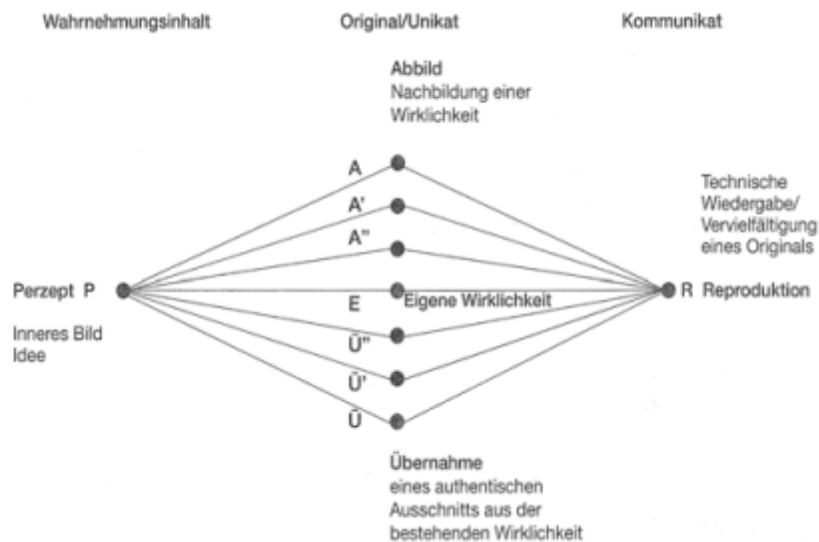


Abb. 1: Bildmodell nach Doelker (Doelker 2002, S. 180)

Zum Wahrnehmungsinhalt, den Doelker auch Perzept nennt, zählen Ideen und innere Bilder der Person. Diese sind nicht-materiell und existieren nur in der individuellen Wahrnehmung des Menschen.

Originale bzw. Unikate sind Möglichkeiten, wie Perzepte in manifeste Form übertragen werden können. Dies kann entweder ein Abbild sein, welches beispielsweise durch Zeichnen oder Fotografieren entsteht. Wichtig ist dabei, dass das Abbild auf einem Trägermaterial festgehalten wird. Die zweite Form von Originalen bzw. Unikaten sind Übernahmen. Hierbei wird versucht, ein Stück aus der Wirklichkeit auszuschneiden, zum Beispiel, indem Gegenstände so fixiert werden, wie sie tatsächlich vorgefunden wurden (z.B. eine Zeitschrift auf einer Tischplatte). Die in Abbildung 1 mit A[`], A^{``}, Ü[`] und Ü^{``} bezeichneten Punkte sind Mischformen. So kann A[`] oder A^{``} bedeuten, dass ein Abbild noch vom Produzenten oder der Produzentin modifiziert wurde und deshalb kein reines Abbild der Wirklichkeit (A) darstellt. Bei der dritten Form von Originalen bzw. Unikaten wird die eigene Wirklichkeit, ein inneres Bild, manifest gemacht.

Kommunikate sind technisch wiedergegebene und reproduzierte Bilder, die auch an ein breites Publikum übertragen werden können (vgl. Doelker 2002, S. 180-181).

2.1.2 Fotografie

Der Fotograf und Autor Martin Zurmühle (2010) erklärt, dass sich die Wiedergabe der Realität auf Fotografien in sechs wesentlichen Punkten von der menschlichen Wahrnehmung unterscheidet. Die Fotografie macht *flach*, da sie die Welt nur zweidimensional zeigt und sie *rahmt* ein, indem sie einen bestimmten Ausschnitt zeigt. Da sie die *Zeit anhält*, zeigt die Fotografie stets nur ein Bild der Vergangenheit. Die Fotografie setzt einen *Fokus*, indem mit der Schärfentiefe gearbeitet wird und dadurch beispielsweise nahe und ferne Dinge gleichzeitig im Bild erscheinen, was beim Sehen mit dem menschlichen Auge unmöglich ist. Durch die geringere Anzahl an Blendenstufen einer Kamera im Vergleich zum menschlichen Auge, werden bei der Fotografie *Kontraste verstärkt*. Auch die *Farben* werden bei Fotografien anders dargestellt, als sie vom Auge des Menschen wahrgenommen werden (vgl. S. 10-11). Diese Gründe führen Zurmühle zur Definition: „Die Fotografie ist keine naturgetreue Wiedergabe sondern eine Interpretation der Realität“ (S. 11). Dieses Zitat spiegelt auch die Meinung Doelkers wider, der die direkte Abbildung eines Wahrnehmungsinhaltes (Punkt A in Abb. 1) als unerreichbaren Idealtypus bezeichnet (vgl. Doelker 2002, S. 183).

2.1.3 Portraittfotografie

Der Begriff Portraittfotografie steht für eine Vielzahl unterschiedlicher Fotos. Jonathan Hilton (1997) hält fest: „The term portrait photography is indeed a broad one, encompassing everything from tightly cropped images of the face, or even just a part of the face, to full length portraits of subjects seen in a wide range of settings” (S. 7). Das Lexikon der Fotografie beschreibt verschiedene Merkmale, durch welche Portraittfotos genauer definiert werden können. Ein Portraittfoto ist das Bild eines oder mehrerer Menschen. Dabei wird unterschieden zwischen Ganzaufnahmen, die die abgebildete Person von Kopf bis Fuß zeigen, Brustbildern und Kopfbildern. Zusätzlich wird, je nach Kopfhaltung, unterschieden nach Frontalansicht, Halbprofil und Ganzprofil. Das *klassische Portrait* wird bewusst gestaltet und ausgeleuchtet und ist dadurch ein gestelltes Bild. Es wird unterschieden vom *Live-Portrait*, das zu den ungestellten Portraits zählt. Beim Portrait geht es um die Darstellung der Wesenseigenschaften der jeweiligen Person oder um die Person als TrägerIn einer Rolle, wobei der Mensch in seiner wirklichen Plastizität ohne optische Verzeichnung wiedergegeben wird (vgl. Freier 1992, S. 270).

In dieser Arbeit wird der Begriff *Bild* im Sinne der obigen Ausführungen verstanden als materielles, manifestes Abbild einer Wirklichkeit, welches reproduzierbar ist und gegebenenfalls bei der Produktion modifiziert wurde. Es kann also als Abbild oder Kommunikat existieren. Dieser Begriff des Bildes beschreibt den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, Fotografien, am treffendsten. Portraittfotografien sind Fotos von Menschen, die sehr unterschiedlich gestaltet sein können. Sie stellen die gezeigte Person als TrägerIn einer Rolle dar und zeigen deren Wesenseigenschaften. Im Folgenden werden die Begriffe Fotografie, Portraittfotografie und Bilder synonym benutzt.

2.2 Rahmenbedingungen: Iconic Turn & Picture Superiority Effect

Mit der Erfindung des Buchdrucks durch Gutenberg im 15. Jahrhundert und der dadurch möglichen Vervielfältigung von Büchern wurde das gedruckte Wort neben dem gesprochenen Wort zunehmend wichtiger. Ein Ereignis von ähnlich großem Ausmaß stellte die Erfindung des Fernsehens im 20. Jahrhundert dar, welches als *visuelle Zeitenwende* oder *Iconic Turn* bezeichnet wird. Durch den technologi-

schen Fortschritt im Bereich der Bewegtbildkommunikation hat sich die Balance im Kommunikationsprozess zwischen Auge und Ohr immer weiter in Richtung auf das Visuelle verschoben (vgl. Frey 1999, S. 9). Diese Entwicklung wurde durch den Ausbau und die Verbreitung des Internets weiter verstärkt. Anstelle von Texten sind es Bilder, die sich in die Köpfe der Menschen eingebrannt haben und den Wechsel vom letzten ins 21. Jahrhundert markieren. Der Verleger Hubert Burda (2004) nennt als Beispiele die Terroranschläge vom 11. September 2001 oder den zweiten Golf-Krieg und konstatiert: „Bilder haben für uns in nahezu allen Lebens- und Wissensbereichen eine nie gekannte Bedeutung erlangt“ (S. 12). Auch Kroeber-Riel sieht die Bildkommunikation durch das Fernsehen und die zunehmende Informationsüberflutung auf dem Vormarsch. Die Bildkommunikation führt dazu, dass die Menschen lieber Sehen statt Lesen und dadurch Bilder zur Grundlage ihrer Überzeugungen machen und nicht mehr sprachliche Informationen (vgl. Kroeber-Riel 1996, S. 4). Schmidt (2002) hält fest, dass „mit der zunehmenden Beschleunigung, Vernetzung, Durchdringung und Globalisierung menschlicher Kommunikationsakte Bildern eine besondere Bedeutung zukommt“ (S. 63). Andererseits sind Medienbilder heute allgegenwärtig und tragen dazu bei, dass der Blick der Menschen auf die Welt verstellt wird (vgl. ebd., S. 63). Lachmann schätzt in Bezug auf diesen *Information Overflow*, dass Menschen in jeder Sekunde einer Informationsmenge von etwa 100 Milliarden Bits ausgesetzt sind, von denen das Gehirn aber lediglich 100 Bits pro Sekunde verarbeiten kann (vgl. Lachmann 2002, S. 11). Untersuchungen von Werner Kroeber-Riel haben bereits in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts gezeigt, dass nur etwa 2 % der in den Medien angebotenen Informationen von den Menschen beachtet werden und somit der Großteil wirkungslos bleibt. Aufgrund der Informationsüberflutung nehmen die Menschen Informationen flüchtiger und selektiver auf, was dazu führt, dass der Stellenwert von Bildern in der Kommunikation weiter steigen wird (vgl. Kroeber-Riel 1996, S. 7). Der Forscher konstatiert: „Die Bildkommunikation wird zum entscheidenden Weg zur Beeinflussung menschlichen Verhaltens“ (ebd., S. 7).

Die Vorteile der Wirkung von Bildern gegenüber Texten werden als *Picture Superiority Effect* bezeichnet. Der Stand der Forschung zu diesem Effekt lässt sich wie folgt zusammenfassen (vgl. im Folgenden Geise 2011, Lobinger 2012, Herbst 2004, Lachmann 2002, Kroeber-Riel 1996, und weitere):

- Bilder aktivieren stärker und generieren eine höhere Aufmerksamkeit als Texte.
- Bilder werden vom Menschen wesentlich schneller erfasst und verarbeitet als Texte.
- Bilder werden nachhaltiger und mit höherer Prägnanz wieder erkannt, da sie im Gehirn doppelt codiert werden. In der linken Hemisphäre wird das Wort und in der rechten Hemisphäre das Bild codiert.
- Bilder werden weniger selektiv wahrgenommen, weil die Aktivitäten der rechten Gehirnhälfte weniger bewusst geschehen.
- Bilder erzeugen eine sensuelle Unmittelbarkeit und können daher Emotionen unmittelbarer transportieren und auslösen.
- Bilder werden eher geglaubt als Texte, da Menschen etwas, das sie gesehen haben, als wahr und evident ansehen.

Es wird deutlich, dass in der heutigen, medialisierten Gesellschaft Bilder einen hohen Stellenwert in der Kommunikation einnehmen, da sie gegenüber Texten zahlreiche Vorteile aufweisen. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, in welchen Stufen sich die Wirkung von Bildern vollzieht und mit welcher Theorie die Bildwirkung erklärt werden kann.

2.3 Bildwirkung: Darstellungseffekte & Attributionstheorie

In dieser Arbeit wird die Wirkung von Portraitfotos untersucht, wodurch den BetrachterInnen der Fotos eine zentrale Rolle zukommt. Diese Wirkungen auf BetrachterInnen bezeichnet Kepplinger als *Darstellungseffekte*. Er versteht unter Darstellungseffekten

„alle Wirkungen von Fernsehfilmen und Pressefotos [...], die auf der nonverbalen Selbstdarstellung der abgebildeten Person sowie ihrer visuellen Darstellung durch Fotografen, Kameraleute, Beleuchter, Tontechniker, Cutter, Metteure und Journalisten beruhen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Vorstellungen, die die Betrachter von den Eigenschaften der Abgebildeten gewinnen und die Folgerungen, die sie daraus ziehen“ (Kepplinger 2010, S. 11.).

Darstellungseffekte sind das Ergebnis eines mehrstufigen Wirkungsprozesses, der aus den vier Stufen *Reales Verhalten*, *Dargestelltes Verhalten*, *Wahrgenommenes Verhalten* und *Attribuiertes Verhalten* besteht, welche sich auf drei Phasen verteilen und verschiedenen Filtern unterliegen.

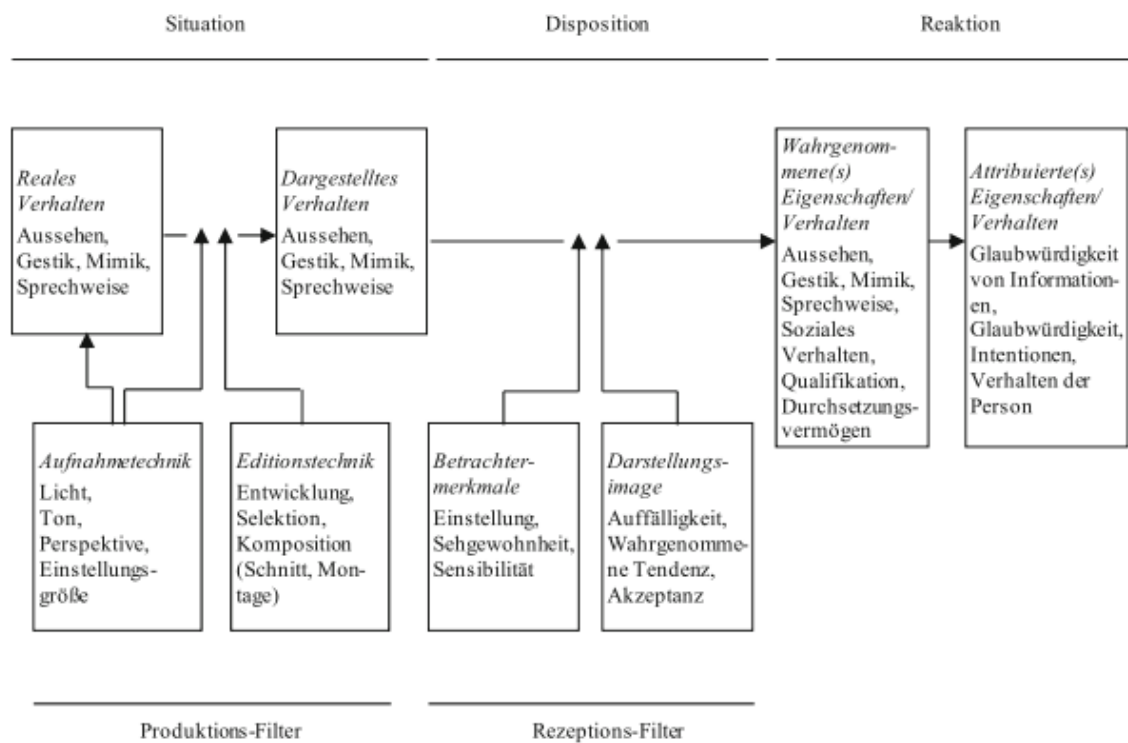


Abb. 2: Modell der Darstellungseffekte (Kepplinger 2010, S. 13)

Das reale Verhalten und das dargestellte Verhalten zeigen sich in der Phase der *Situation*, in der das Bild hergestellt wird. Hierzu zählen das Aussehen, die Gestik und Mimik sowie die Sprechweise der aufgenommenen Person. Schon das reale Verhalten kann durch die vorhandene Aufnahmetechnik wie Scheinwerfer oder Kameras beeinflusst werden – beim dargestellten Verhalten ist der Einfluss der Aufnahmetechnik und der Editionstechnik (z.B. Bildausschnitt, Farbkorrektur) in jedem Fall gegeben. Diese Stufe des dargestellten Verhaltens kann mit Doelkers Definition eines durch den Produzenten modifizierten Abbildes A` verglichen werden.

In der Phase der *Disposition*, also im Moment des Betrachtens, wirken die Merkmale der BetrachterInnen wie persönliche Einstellung oder Sehverhalten und das Darstellungsimage wie die Auffälligkeit des Bildes und dessen Akzeptanz als Re-

zeptions-Filter. Die in Abschnitt 2.1.1 vorgestellte Definition des *Bildes der Wahrnehmung* von Schmidt, welches bei jedem Menschen eine individuelle Ausprägung hat, beschreibt diesen Rezeptionsfilter.

Die dritte und letzte Phase, die *Reaktion*, besteht aus den Stufen wahrgenommenes und attribuiertes Verhalten. Das wahrgenommene Verhalten ist der Gesamteindruck, den BetrachterInnen von der dargestellten Person bekommen. Dieser Gesamteindruck beeinflusst die letzte Wirkungsstufe, das attribuierte Verhalten. Hierbei handelt es sich um bewusste und unbewusste Folgerungen aus dem Gesamteindruck, wie Glaubwürdigkeit oder Verhaltensintentionen, die den dargestellten Personen zugesprochen werden (vgl. ebd., S. 11-12). Diese vom Beobachter oder der Beobachterin entwickelten Vorstellungen vom Charakter der handelnden Person bezeichnet Kepplinger als *implizite Persönlichkeitstheorien* (vgl. ebd., S. 158).

Die Stufe des attribuierten Verhaltens lässt sich mit der *Attributionstheorie* erklären. Diese geht zurück auf den österreichischen Psychologen Fritz Heider, der sich mit der Vorhersagbarkeit von Verhalten im zwischenmenschlichen Bereich auseinandergesetzt hat. Heider geht davon aus, dass Menschen naive WissenschaftlerInnen sind, die beobachtbares Verhalten mit nicht-beobachtbaren Ursachen verbinden. *Attributionen* sind Ursachenzuschreibungen, die Menschen durchführen, um das Verhalten Anderer zu verstehen, vorherzusagen und kontrollieren zu können (vgl. Meyer & Försterling 1993, S. 175-177). Heider unterscheidet dabei zwischen *internen* und *externen Handlungsursachen*. Interne Handlungsursachen sind solche, bei denen die Ursache einer Handlung innerhalb der ausführenden Person liegt (z.B. Intention, Fähigkeit) – bei den externen Handlungsursachen liegt die Ursache außerhalb der Person und somit in der Situation (z.B. Glück, Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe) (vgl. Hewstone & Fincham 1997, S. 178). Das zukünftige Verhalten von Menschen wird durch die internen und externen Handlungsursachen beeinflusst und die Attributionen spielen zudem eine wichtige Rolle bei der Bewertung der Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen anderer Menschen. Das Erscheinungsbild einer Person allein reicht oftmals schon aus, um ein Gefühl über die Einstellungen und Fähigkeiten der Person zu entwickeln und sogar Aussagen darüber treffen zu können, ob man die Person mögen würde oder nicht (vgl. Zimbardo 1995, S. 700-701).

Kepplinger hat den Effekt des attribuierten Verhaltens in Studien nachgewiesen. Er erstellte zwei Fotoserien von einer Person, von denen eine die Person in positiver Weise zeigte und eine in negativer Weise. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen wurde zwei Versuchsgruppen jeweils nur die positive oder nur die negative Fotoserie gezeigt. Anschließend sollten die ProbandInnen Aussagen darüber treffen, wie sich die dargestellte Person in verschiedenen Situationen ihrer Meinung nach verhalten würde. Die Versuchspersonen schrieben der dargestellten Person überwiegend solche Reaktionen zu, die den auf den Fotos vermittelten Eindrücken über die Person entsprachen (vgl. Kepplinger 2010, S. 157-163).

2.4 Formale Aspekte der Bildwirkung

In diesem Abschnitt werden die formalen Aspekte der Bildwirkung, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, vorgestellt. Hierzu zählen der Einfluss der Kameraperspektive, die relative Prominenz der Gesichter der dargestellten Personen, der Einfluss des Bezugsrahmens unter welchem Bilder betrachtet werden sowie weitere, nicht bildhafte, Kommunikationselemente.

2.4.1 Einfluss der Kameraperspektive

Im Jahre 1987 untersuchten Kepplinger und Donsbach den Einfluss des vertikalen Kamerawinkels auf die Wahrnehmung von Personen. Die verschiedenen Studien, die zuvor zu diesem Thema durchgeführt worden waren, lieferten unterschiedliche, teilweise gegensätzliche Ergebnisse. Die Forscher filmten die Rede einer Person aus sieben unterschiedlichen Perspektiven, von der extremen Draufsicht (+31°) über die starke Draufsicht (+18°), die leichte Draufsicht (+11,5°), der Augenhöhe (0°) zur leichten Untersicht (-11,5°), der starken Untersicht (-18°) und schließlich der extremen Untersicht (-31°).

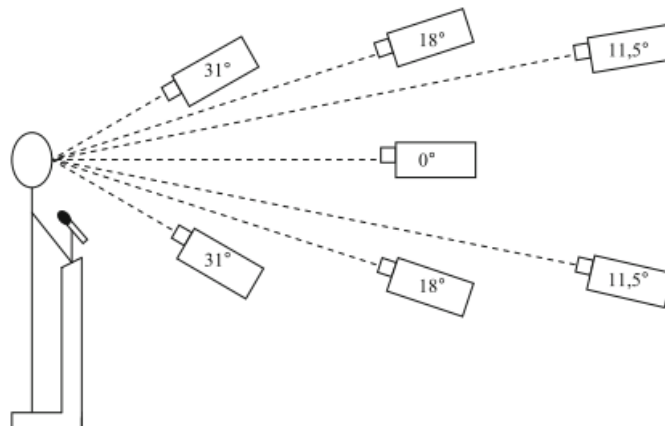


Abb. 3: Kamerapositionen bei Kepplinger & Donsbach (Kepplinger 2010, S. 70)

Anschließend wurden die Filme von verschiedenen Versuchsgruppen im Hinblick auf die *Tendenz der Darstellung*, die *Tendenz der Wahrnehmung* und die *Homogenität der Wahrnehmung* bewertet (vgl. Kepplinger 2010, S. 63-70).

Eine erste Erkenntnis war, dass es einen Zusammenhang zwischen Kamerawinkel und Tendenz der Darstellung der Person gibt. Je kleiner der Kamerawinkel war, desto günstiger wurde die Aufnahme der Person beurteilt (vgl. ebd., S. 73).

Im Bereich der Tendenz der Wahrnehmung konnte festgestellt werden, dass es nur zwei Klassen von Eigenschaften gibt, die durch Kamerawinkel positiv oder negativ beeinflusst werden: Das *Aggressionspotential* und die *Dynamik*. Der Redner wirkte in den Perspektiven Augenhöhe, leichte Drauf- oder Untersicht und in der extremen Drauf- oder Untersicht eher friedlich, zurückhaltend und gewaltlos. In den Perspektiven starke Unter- oder Draufsicht wirkte er hingegen angriffslustig, gewaltsam und aufdringlich.

Als angespannt und passiv wurde der Redner empfunden, wenn er in den Perspektiven Augenhöhe und der extremen Drauf- oder Untersicht gezeigt wurde, wohingegen die Perspektiven leichte Drauf- oder Untersicht und starke Drauf- oder Untersicht für eine entspannte und aktive Wahrnehmung sorgte (vgl. ebd., S. 72-76).

Signifikant beeinflusst wurde die Homogenität der Wahrnehmung durch die unterschiedlichen Kameraperspektiven, worunter Kepplinger und Donsbach die „Ähnlichkeit der Bewertung des Redners hinsichtlich verschiedener Eigenschaften [...]“ (ebd., S. 74) verstehen.

Die Aufnahmen aus der extremen Draufsicht, aus der Augenhöhe und aus der extremen Untersicht führten zu einer homogenen Wahrnehmung des Redners als die Aufnahmen aus den übrigen Kameraperspektiven (vgl. ebd., S. 74).

2.4.2 Face-ism index

In den frühen achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts untersuchte eine Forschergruppe der University of California die Unterschiede in der Darstellung der Gesichter im Hinblick auf das Geschlecht. Um die Unterschiede messen zu können, entwickelten die Forscher den *Face-ism index*, welchen sie definieren als „the relative prominence of the face in a photograph, drawing, or other depiction of a person“ (Archer et al. 1983, S. 726).

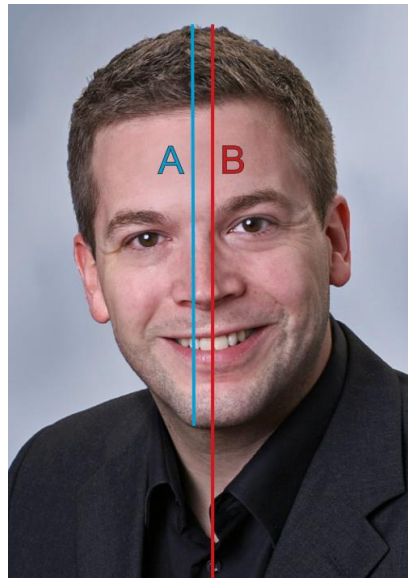


Abb. 4: Berechnung des Face-ism index (eigene Darstellung)

Der Face-ism index basiert auf dem rechnerischen Verhältnis der Länge vom höchsten Punkt des Kopfes bis zum tiefsten Punkt des Kinns (Linie A) geteilt durch die Länge vom höchsten Punkt des Kopfes bis zum tiefsten sichtbaren Punkt des Körpers (Linie B). Der Wert des Index reicht somit theoretisch von .00, wenn das Gesicht gar nicht gezeigt wird, bis zum Wert von 1.00, wenn auf dem Bild nur das Gesicht und kein anderer Teil des Körpers zu sehen ist (vgl. ebd., S. 726).

Für diese Arbeit von Bedeutung ist die Erkenntnis der Forschergruppe, dass die relative Prominenz des Gesichtes Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Per-

son hat. So wird Personen auf Fotos beispielsweise eine höhere Intelligenz und ein größerer Ehrgeiz von Betrachtern zugesprochen, je größer der Face-ism index ist (vgl. ebd., S. 733).

2.4.3 Visual Framing

Visual Framing beruht auf der vom Schweizer Entwicklungspsychologen Jean Piaget formulierten Schema-Theorie, die davon ausgeht, dass Menschen sowohl über angeborene als auch erlernte *Schemata* verfügen. Schemata sind Vorstellungen und Erwartungen, die die Wahrnehmung und (Medien-)Rezeption der Menschen beeinflussen (vgl. Müller 2003, S. 173-174).

Der Begriff *Frame* entspricht dem deutschen Wort Bezugsrahmen. Es handelt sich dabei um Interpretationsmuster, die den RezipientInnen helfen, neue Ereignisse und Informationen sinnvoll zu klassifizieren, einzuordnen und effizient zu verarbeiten (vgl. Müller 2003, S. 175).

Wenn der Bezugsrahmen, also der visual frame, nicht klar ist, kann ein Foto in unterschiedlicher Weise interpretiert werden. So könnte die Bewertung eines Fotos einer männlichen Person, die einen Anzug und eine Krawatte trägt, unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob als Bezugsrahmen vorgegeben ist, dass es sich hierbei um einen Politiker handelt oder eine Person, die ihr Foto in einem Dating-Portal im Internet veröffentlicht hat.

2.4.4 Weitere Kommunikationselemente

Katharina Lobinger betont in ihrem Buch *Visuelle Kommunikationsforschung* den Aspekt, dass es keine rein visuellen Medien gibt, da Bilder schon immer in Verbindung mit anderen Kommunikationselementen auftraten. Beispielsweise sind Fotos in Print- und Onlinemedien meistens von Text umgeben, im TV kommt häufig ein auditives Signal als weiteres kommunikatives Element hinzu (vgl. Lobinger 2012, S. 71). Diese weiteren Kommunikationselemente haben einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Fotos, jedoch ist es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich zu bestimmen, wie genau sich dieser Einfluss gestaltet, da diese Untersuchung sich auf die Wirkung von Portraitfotos fokussiert und somit der Untersuchungsrahmen abgegrenzt ist.

2.5 Zusammenfassung

Bilder sind materielle und manifeste Abbilder der Wirklichkeit. Sie sind reproduzierbar und werden häufig bereits bei der Produktion modifiziert. Im heutigen, medialisierten Zeitalter sind die Menschen einem permanenten Informationsüberfluss ausgesetzt, wodurch Bildern eine zunehmende Relevanz zukommt. Die visuelle Zeitenwende wird zudem begünstigt durch die zahlreichen Vorteile, die Bilder gegenüber Texten besitzen. Bilder erzeugen eine höhere Aufmerksamkeit als Texte und werden schneller, einfacher und unkontrollierter verarbeitet. Durch die doppelte Codierung im Gehirn werden Bilder besser wiedererkannt als Texte und sie werden eher geglaubt, weil Menschen etwas, das sie gesehen haben, als wahr und evident ansehen.

Portraitfotografien stellen die gezeigte Person als TrägerIn einer Rolle dar und sollen bestimmte Wesenseigenschaften der Person betonen.

Die Wirkungen von Filmen und Fotos und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen auf die Persönlichkeit der gezeigten Person bezeichnet man als Darstellungseffekte. Sie sind das Ergebnis eines mehrstufigen Wirkungsprozesses, der aus den vier Stufen reales Verhalten, dargestelltes Verhalten, wahrgenommenes Verhalten und attribuiertes Verhalten besteht.

Es gibt verschiedene Dinge, die einen Einfluss auf die Darstellungseffekte haben. Hierzu zählen einerseits aufnahmetechnische Aspekte wie beispielsweise der vertikale Kamerawinkel oder die relative Prominenz des Gesichtes der gezeigten Person und andererseits der visuelle Bezugsrahmen, unter welchem das Bild betrachtet wird.

Die letzte Stufe des Wirkungsprozesses, das attribuierte Verhalten, bezeichnet den Vorgang, dass BetrachterInnen von Bildern automatisch Schlüsse über die gezeigte Person ziehen, indem sie implizite Persönlichkeitstheorien entwickeln. Dadurch geht die Wirkung von Bildern weit über ihren manifesten Informationsgehalt hinaus (vgl. Kepplinger 2010, S. 16).

3. Nonverbale Kommunikation

Es existieren vier Kommunikationssysteme, durch die Botschaften transportiert werden. Dies sind die *natürliche Sprache*, die *künstliche Sprache*, die *visuelle Kommunikation* sowie die *nonverbale Kommunikation*. Bei der natürlichen Sprache erfolgt die Übermittlung spezifischer Bedeutungen durch Wörter. Musiknoten, mathematische Gleichungen und Computerprogramme stellen die künstliche Sprache dar, bei der spezialisierte Informationen genau und mit wenig Bedeutungsspielraum kommuniziert werden. Im Bereich der visuellen Kommunikation werden Bilder und Diagramme eingesetzt, um Vorstellungen oder Gefühle zu übermitteln. Der Bereich der nonverbalen Kommunikation umfasst sowohl Körpersprache wie Haltungen, Gesten, Lächeln oder Augenkontakt, aber auch nichtlinguistische Eigenschaften der Sprache wie Stimmlage oder Sprechgeschwindigkeit. Nichtverbale Handlungen werden nicht zufällig ausgeführt und bilden einen signifikanten Anteil der Botschaften in menschlichen Interaktionen. So liefert beispielsweise das Blickverhalten eines Menschen Informationen über Sympathie, Aufmerksamkeit oder Glaubwürdigkeit der Person (vgl. Zimbardo 1995, S. 386-387).

Die nonverbale Kommunikation lässt sich unterteilen in *vokale* und *nonvokale nonverbale Kommunikation*. Die vokale nonverbale Kommunikation bezieht sich ausschließlich auf die Stimme des Kommunikators oder der Kommunikatorin, wie beispielsweise Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit und Intonation. Die nonvokale nonverbale Kommunikation setzt sich zusammen aus der *körperlichen nonvokalen* und der *materiellen nonvokalen Kommunikation*. Zur körperlichen nonvokalen Kommunikation zählen statische Faktoren wie beispielsweise der Körperbau und die Gesichtsform sowie dynamische Faktoren wie die Mimik, die Gestik oder die Körperhaltung. Zur materiellen nonvokalen Kommunikation zählen Stimuli, die zur körperlichen Erscheinung oder zum persönlichen Gebrauch gehören, wie Kleidung oder Schmuck (vgl. Gabler 2013).

Es besteht eine Verbindung zwischen nonverbaler Kommunikation und dem Begriff der *emotionalen Intelligenz*, welche die Fähigkeit bezeichnet, „emotionale Mitteilungen zu senden und zu empfangen, einschließlich der Fähigkeit, die eigenen Emotionen unter Kontrolle zu bringen“ (Görgen 2005, S. 18).

Die für diese Arbeit relevanten Aspekte der nonverbalen Kommunikation werden im Folgenden genauer betrachtet. Dabei ist zu beachten, dass ein Großteil der Literatur, insbesondere im Bereich der Gestik, aus Ratgeberbüchern besteht und sich auf interpersonale Kommunikation bezieht, die häufig in Form von Dialogen stattfindet. Die Forschung zur Wirkung nonverbaler Kommunikation durch Fotografien ist nicht besonders umfassend und es existieren kaum aktuelle Studien. Dennoch lassen sich die Erkenntnisse, die im Folgenden vorgestellt werden, für diese Arbeit nutzen.

3.1 Materielle nonvokale nonverbale Kommunikation

3.1.1 Kleidung

Alles, was die Körperoberfläche verändert oder ergänzt, kann als Kleidung bezeichnet werden. Also zählen auch Schuhe, Frisuren, Tätowierungen, Make-up, Schmuck, Hüte und sogar Narben und Parfüms zur Kleidung (vgl. Hoffmann 1985, S. 34). Kleidung ist ein Zeichensystem, eine Sprache. Hoffmann (1985) führt dazu weiter aus: „Kommunikation mit Kleidung ist kein zeitlich erstreckter, gesprächstypischer Austausch von Botschaften, sondern ein Gleichzeitigkeitseignis, eine Demonstration von Mentalität, Zugehörigkeit oder Unterscheidung [...]“ (S. 10). Neben dem Zweck Menschen vor Witterungseinflüssen zu schützen sowie bestimmte Körperteile zu verbergen, gibt Kleidung auch Auskunft über die Persönlichkeit, den Status und Gruppenzugehörigkeiten sowie über den Beruf oder persönliche Einstellungen eines Menschen (vgl. Argyle 2002, S. 304-305). Menschen wissen, dass sie durch ihre Kleidung Informationen über ihr Selbst aussenden. Aus diesem Grund wählen sie Kleidungsstücke teilweise bewusst wegen deren sozialen Bedeutung aus. Bestimmte Persönlichkeitstypen bevorzugen auch bestimmte Farben. So tragen gesellige und extrovertierte Menschen eher helle und stärker gesättigte Farben (vgl. Argyle 2002, S. 309-312). Der österreichische Pantomime und ehemalige Professor für Musik und darstellende Kunst, Samy Molcho, sieht für jede hierarchische Stufe der Arbeitswelt einen Verhaltenscode, welcher auch die Kleidung umfasst. Von Personen in Führungspositionen wird ein gediegenes Outfit erwartet, wie etwa ein dunkler Anzug bei Männern sowie gedeckte Farben

und Kleider bei Frauen (vgl. Molcho 2001, S.119). In Bezug auf die Kleidung fügt Molcho weiter an, dass diese der beruflichen Funktion des Trägers angemessen sein muss (vgl. Molcho 2001, S. 128). Nach von Rennenkampff (2005) wird legere Kleidung „eher mit sozialer Kompetenz assoziiert, während formelle Kleidung zu einer höheren Zuschreibung von Intelligenz und fachlicher Kompetenz führt“ (S. 75-76). Hoffmann bietet eine Übersetzungshilfe (Abb. 5) für die Kleidersprache in Form eines Kodierungsplans, mit dem verschiedene Personen übereinstimmend die Botschaften der Bekleidung erkennen können (vgl. Hoffmann 1985, S. 173-175).

Männlichkeit:	Hosen, Anzug, schwere Stoffe, rechts geknöpft, Hemd, männliche Accessoires (Krawatte)
Weiblichkeit:	Rock, Kleid, leichte Stoffe, links geknöpft, Bluse, weibliche Accessoires (Brosche)
Kindlichkeit:	Verspielte Formen (Latz, Passe, Söckchen, kurze Hosen, Strampelanzug, Pumphosen), Verhüllung der Geschlechtsmerkmale, Ablenkung von sexuellen Orten, wärmende Materialien (ohne die übrigen kindlichen Zeichen zu verdrängen), kleine Muster
Sexuelle Herausforderung:	Betonung der sekundäre Geschlechtsmerkmale, Markierung sexueller Orte, Entblößung, enge, durchsichtige, glatte, glänzende Kleidung
Dominanz:	Leder, Raubtierfelle, dunkle Farben, Schnallen, Ketten, Metallteile, Stiefel, hohe Absätze; hochgeschlossene, steife, harte Kleidung, Freiheit der Gliedmaßen, maskenartiges Gesicht; Zylinder, hoher Kragen
Hingabe:	Weiche, zarte Materialien, zarte Farbtöne, fesselartiger, zierlicher Schmuck, Spitzen, Rüschen, schwingende, wehende Kleidung, Bewegungsbehinderungen; weiches, zartes (evtl. verschleiertes) Gesicht
Soziale Macht:	Teure, seltene Materialien; weiträumige, ausladende Kleidung; klassische, klare Linienführung; demonstrativer Konsum von Kleidung; bekannte Designer; vestimentäre Vorrechte
Soziale Schwäche:	Billige Materialien, keine auffällige Formgebung; nicht passgerechte, alte, abgetragene Kleidung; Modeformen von gestern, Waren- und Versandhauskollektionen; Zeichen niedriger Zugehörigkeit
Legere Unabhängigkeit:	Unbekümmerter Sitz, unsauberer, abgetragener Eindruck, ungebügelt; bequemer Kragen, ungenaue Begrenzung (zipflig); hochgekrempelte Ärmel
Exakte Einfügung:	Einwandfreier Sitz; Sauberkeit (weiß); Bügelfalte, gestärkt, plissiert, steifer Kragen, Revers, Manschetten

Abb. 5: Kodierungsplan für Kleiderbotschaften (Hoffmann 1985, S. 174)

Frisuren sind sehr auffällige Signale der Körpersprache. Durch den Haarschnitt werden die soziale Stellung sowie soziales Verhalten verdeutlicht. Die Wirkungen von Frisuren sind unterschiedlich. Männer, die lange Haare haben, wollen damit häufig eine unkonventionelle Weltanschauung repräsentieren. Glatzen hingegen sind ein biologisches Signal für Kraft. Langes, locker fallendes Haar bei Frauen

signalisiert Offenheit und Geschmeidigkeit – zusammengebundene Haare sind im Gegensatz dazu eher ein Ausdruck von Zielstrebigkeit (vgl. Molcho 2001, S. 110-113). Gefärbte Haare können unterschiedlich gedeutet werden. Entweder sie wurden aus Gründen der Mode gefärbt oder sie sollen eine Protesthaltung zum Ausdruck bringen. Andererseits können sie auch zur Retuschierung der eigenen Befindlichkeit dienen. Graue Haare weisen auf ein gewisses Alter hin und werden daher häufig als Symbol von Lebenserfahrung oder Weisheit verstanden. Sie können jedoch auch durch dauerhaften Kummer oder Sorgen verursacht sein (vgl. Wirth 2005, S. 412).

Brillen können die Wirkung eines Menschen verändern. Dunkle Brillenrahmen können das Gesicht unverhältnismäßig stark beherrschen, jedoch wirken sie seriös und zugleich sehr rational. Brillen mit bunten Gestellen stehen für Individualität. Der Träger einer solchen Brille möchte akzeptiert werden oder als etwas gelten, das er gern wäre (vgl. Molcho 2001, S. 186).

3.2 Körperliche nonvokale nonverbale Kommunikation

3.2.1 Mimik

Als Mimik wird die Gesamtheit der Bewegungen im Gesicht bezeichnet, um damit Empfindungen auszudrücken (vgl. Brockhaus 1991, S. 617). Das Lexikon der Psychologie setzt den Begriff Mimik gleich mit dem *Gesichtsausdruck*, der sich zusammensetzt aus allen Teilen des Gesichtes, die in einer Gesamtkonfiguration eine bedeutsame Einheit bilden. Diese Bedeutung kann sowohl beabsichtigt, beispielsweise beim Lächeln, als auch unbeabsichtigt sein, wie etwa bei einem angstvollen Gesichtsausdruck (vgl. Lexikon der Psychologie 2001c, S. 68).

Ekman und Friesen (1975) bezeichnen das Gesicht als „multisignal system“ (S. 11) und unterscheiden zwischen *statischen*, *sich langsam verändernden* und *dynamischen Signalen*. Statisch ist die mit der Geburt festgelegte physiognomische Struktur des Gesichtes, die sich nicht verändert. Der physische Alterungsprozess zählt zu den sich langsam verändernden Signalen, indem sich bestimmte Gesichtspartien durch Faltenbildung verändern. Dynamische Signale sind unabhängig von den statischen und den sich langsam verändernden Signalen. Es handelt sich hierbei um Gesichtsausdrücke, die durch die Veränderung der Gesichtsmus-

kulatur erzeugt werden und durch die die verbale Kommunikation unterstützt wird und Emotionen zum Ausdruck gebracht werden (vgl. ebd., S. 10-11).

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden zunächst das statische Signal der Attraktivität und anschließend dynamische Signale vorgestellt.

3.2.2 Statisches Signal: Attraktivität

Unter Attraktivität wird die Anziehungskraft verstanden, die eine Person auf andere Menschen besitzt. Die Attraktivität einer Person beeinflusst die Bereitschaft anderer, die Person als positiv oder sympathisch zu bewerten (vgl. Lexikon der Psychologie 2001a, S. 144). Für die Beurteilung der physischen Attraktivität einer Person lassen sich verschiedene Kriterien heranziehen: Die *Durchschnittlichkeit*, die *Symmetrie*, das *Kindchenschema* und *Aspekte der Reife* sowie *makellose Haut*.

In der Schönheitsforschung geht man davon aus, dass Durchschnittlichkeit als schön empfunden wird. Ebenmäßige Gesichtszüge und wohl proportionierte, übereinstimmende rechte und linke Gesichtshälften sind Ausdruck von Symmetrie und werden als attraktiv empfunden. Unter dem Kindchenschema versteht man Gesichter mit kindlichen Proportionen wie beispielsweise große, weit auseinander stehende Augen und ein kleines Kinn. Frauen gelten als attraktiv, wenn zum einen die untere Gesichtshälfte eher kindliche Proportionen aufweist und das Gesicht große Augen hat. Zum anderen wirken Reifezeichen im oberen Gesichtsteil attraktiv, vor allem hervortretende Wangenknochen und schmale Wangen. Auch bei Männern scheinen hervorstehende Wangenknochen eine wichtige Rolle zu spielen. Ähnlich dem Kindchenschema ist auch das Attraktivitäts-Kriterium der makellosen Haut einzuordnen. Menschen mit einer reinen, ebenen Haut werden attraktiver empfunden als solche, die keine makellose Haut haben (vgl. Herbst 2008, S. 74-75). Neben der Haut geben die Haare zahlreiche Hinweise auf die Jugendlichkeit und Gesundheit eines Menschen. Nach dem heutigen Schönheitsideal gilt ein volles, glänzendes, lebendiges und natürliches Haar als attraktiv – stumpfes, fettiges, ausgefranstes oder kaputtes Haar gilt hingegen als unattraktiv. Männer, die eine Glatze haben, werden von Frauen häufig weniger attraktiv empfunden, als Männer ohne Glatze (vgl. ebd., S. 84-85).

Die Attraktivität eines Menschen hat einen Einfluss auf seine Wirkung. In zahlreichen Studien wurde belegt, dass attraktivere Menschen positiver bewertet werden als unattraktive. So erfahren schon attraktive Babys eine höhere Aufmerksamkeit und Zuwendung von ihren Eltern und Strafen fallen für sie milder aus, als bei unattraktiven Babys. Attraktive Menschen bekommen leichter eine Arbeitsstelle und erhalten als PatientInnen im Krankenhaus mehr Aufmerksamkeit von den ÄrztInnen. Auch attraktive VerbrecherInnen können vor Gericht mit mildereren Urteilen rechnen (vgl. ebd., S. 70-71).

Die Zuweisung von größeren Fähigkeiten und positiven Charaktereigenschaften gegenüber attraktiven Menschen wird auch als *Halo-Effekt*⁵ oder *Attraktivitäts-Stereotyp* bezeichnet, wobei der Effekt bei Männern etwas stärker ausgeprägt ist, als bei Frauen (vgl. Buunk 1997, S. 382-384; Herbst 2008, S. 69).

Mit zunehmender Zuschreibung von Attraktivität steigt auch die Zuschreibung von Maskulinität bei Männern sowie von Femininität bei Frauen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass maskuline Männer und feminine Frauen attraktiver wirken, als feminine Männer und maskuline Frauen (vgl. von Rennenkampff 2005, S. 67).

3.2.3 Dynamische Signale

3.2.3.1 Das Gesicht als Träger von Emotionen

Das Gesicht ist das wichtigste Kommunikationsorgan des Menschen, weil es mit den Augen, den Ohren und der Nase drei Organe umfasst, mit denen Signale empfangen werden. Der Mund als viertes Organ im Gesicht ist für das Senden von Signalen in Form von Sprache oder anderen Lauten zuständig (vgl. Ekman 1988, S. 7). Hinzu kommen die in den Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2 beschriebenen statischen und sich langsam verändernden sowie die dynamischen Signale der Mimik. Ekman (1988) bezeichnet das Gesicht als „das, was wir zuerst und ganzheitlich an anderen Menschen wahrnehmen und meist länger als vieles andere von ihnen im Gedächtnis behalten“ (S. 7) und betont damit die Dominanz des Gesichtes im Kommunikationsprozess.

Verschiedene Studien belegen, dass die grundsätzliche Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften anderer Personen unbewusst in Sekundenbruchteilen er-

⁵ Vom Englischen Wort für Glorienschein.

folgt. Bereits nach 100 Millisekunden können Menschen Aussagen darüber treffen, ob eine betrachtete Person attraktiv, sympathisch, vertrauenswürdig, kompetent oder aggressiv ist. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass es in der frühen Entwicklung des Menschen, also in der Urzeit, überlebenswichtig war, schnell zwischen Freund und Feind zu unterscheiden (vgl. Herbst 2008, S. 77-78).

Die Hirnforschung liefert ebenfalls interessante Ergebnisse in diesem Bereich. Ein spezieller Teil der *Amygdala* im *limbischen System* ist spezialisiert auf die Erkennung von Gesichtsmustern (vgl. Herbst 2008, S. 77; Lexikon der Neurowissenschaft 2013). Das limbische System besteht aus dem Hypothalamus, dem Hippocampus und der Amygdala. Es ist unter anderem für die Regulierung von Emotionen und Trieben zuständig (vgl. Zimbardo 1995, S. 139-140). Die Amygdala, auch Mandelkern genannt, ist wesentlich an der Entstehung von Angst beteiligt. Sie spielt eine wichtige Rolle bei der emotionalen Bewertung von Situationen und der Analyse möglicher Gefahren, indem sie externe Reize verarbeitet (vgl. Lexikon der Neurowissenschaft 2013). Die Amygdala registriert auch die Blickrichtung von anderen Menschen und liefert so Informationen darüber, ob andere Personen Interesse an einem Menschen haben (vgl. Herbst 2008, S. 77).

Die Wirkung eines Menschen wird beeinflusst durch seine Mimik. Fröhlich oder freundlich schauende Menschen wirken eher attraktiv – traurig oder misstrauisch schauende Menschen wirken hingegen eher unattraktiv (vgl. ebd., S. 80).

Bereits Charles Darwin hat 1872 in seinem Buch *The Expression of the Emotions in Man and Animals* die Vermutung aufgestellt, dass die Art und Weise, wie sich Emotionen in der menschlichen Mimik äußern, nicht vom Kulturkreis der Person abhängt und somit nicht erlernt, sondern universell und angeboren ist (vgl. Ekman 2010, S. 2-3).

In verschiedenen Studien konnten Paul Ekman und Wallace Friesen beweisen, dass es sieben *Primäremotionen* gibt, die sich durch eine angeborene Form der Mimik äußern und dadurch für alle Menschen verständlich sind. Diese sieben Primäremotionen lauten (vgl. im Folgenden Ekman 1988, S. 52-53, Ekman 2010, Herbst 2008 und weitere):

- Überraschung
- Angst
- Zorn

- Ekel
- Trauer
- Verachtung
- Freude

Ekman beschreibt Emotionen als „eine spezielle Art von automatischer Bewertung der Lage, die von unserer evolutionären und persönlichen Vergangenheit beeinflusst ist“ (Ekman 2010, S. 18).

Neben den universellen Primäremotionen gibt es über 10.000 mögliche Ausdrücke, die ein Mensch mit seinen Gesichtsmuskeln erzeugen kann. Um diese Gesichtsausdrücke messen zu können, entwickelten Ekman und Friesen 1978 das so genannte *Facial Action Coding System (FACS)*, welches im nächsten Abschnitt vorgestellt wird.

3.2.3.2 Facial Action Coding System

Bei der Entwicklung des Facial Action Coding System konzentrierten sich Ekman und Friesen auf die unterschiedlichen Muskeln des menschlichen Gesichtes. Die Forscher verbrachten viel Zeit vor dem Spiegel und erlernten nach und nach die gezielte Kontraktion jedes einzelnen Gesichtsmuskels. Letztlich kreierten Ekman und Friesen als Messeinheit 44 Bewegungseinheiten, so genannte *Action Units*. Da manchmal durch Kontraktion verschiedener Muskeln dieselbe Bewegung sichtbar wird, sind die 44 Action Units (AU) nicht als Muskeleinheiten zu verstehen (vgl. Ekman 1988, 188-190).

Die 44 Action Units können unterteilt werden in 33 Single Action Units, die überwiegend auf einem einzigen Muskel beruhen sowie 11 weiteren Action Units, die die Forscher als weniger präzise bezeichnen und bei denen die Gesichtsmuskeln keine Rolle spielen (vgl. Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 4-9).

AU Number	FACS Name	Muscular Basis
1	Inner Brow Raiser	Frontalis, Pars Medialis
2	Outer Brow Raiser	Frontalis, Pars Lateralis
4	Brow Lowerer	Depressor Glabellae; Depressor Supercilli; Corrugator
5	Upper Lid Raiser	Levator Palpebrae Superioris
6	Cheek Raiser	Orbicularis Oculi, Pars Orbitalis
7	Lid Tightener	Orbicularis Oculi, Pars Palpebralis
8	Lips Toward Each Other	Orbicularis Oris
9	Nose Wrinkler	Levator Labii Superioris, Alaeque Nasi
10	Upper Lip Raiser	Levator Labii Superioris, Caput Infraorbitalis
11	Nasolabial Furrow Deepener	Zygomatic Minor
12	Lip Corner Puller	Zygomatic Major
13	Cheek Puffer	Caninus
14	Dimpler	Buccinator
15	Lip Corner Depressor	Triangularis
16	Lower Lip Depressor	Depressor Labii
17	Chin Raiser	Mentalis
18	Lip Puckerer	Incisivii Labii Superioris; Incisivii Labii Inferioris
20	Lip Stretcher	Risorius
22	Lip Funneler	Orbicularis Oris
23	Lip Tightner	Orbicularis Oris
24	Lip Pressor	Orbicularis Oris
25	Lips Part	Depressor Labii, or Relaxation of Mentalis or Orbicularis Oris
26	Jaw Drop	Maseter; Temporal and Internal Pterygoid Relaxed
27	Mouth Stretch	Pterygoids; Digastric
28	Lip Suck	Orbicularis Oris
38	Nostril Dilator	Nasalis, Pars Alaris
39	Nostril Compressor	Nasalis, Pars Transversa and Depressor Septi Nasi
41	Lid Droop	Relaxation of Levator Palpebrae Superioris
42	Slit	Orbicularis Oculi
43	Eyes Closed	Relaxation of Levator Palpebrae Superioris
44	Squint	Orbicularis Oculi, Pars Palpebralis
45	Blink	Relaxation of Levator Palpebrae and Contraction of Orbicularis Oculi, Pars Palpebralis
46	Wink	Orbicularis Oculi

Abb. 6: Auflistung der 33 Single Action Units (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 6)

Die Abbildung zeigt die 33 FACS Bezeichnungen und die jeweilige muskuläre Basis, auf denen sie beruhen. Die Bezeichnungen stellen Abkürzungen dar und sollen als Gedächtnisstütze dienen. Die AU Nummern sind willkürlich gewählt (vgl. Ekman 1988, S. 192).

AU Number	FACS Name
19	Tongue Out
21	Neck Tightener
29	Jaw Thrust
30	Jaw Sideways
31	Jaw Clencher
32	Lip Bite
33	Cheek Blow
34	Cheek Puff
35	Cheek Suck
36	Tongue Bulge
37	Lip Wipe

Abb. 7: Auflistung der 11 weiteren Action Units (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 9)

Diese Abbildung enthält lediglich die AU Nummer und die FACS Bezeichnung, da die meisten dieser FACS Bezeichnungen nicht auf Kontraktionen der Gesichtsmuskeln beruhen (vgl. Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 9).

Im Folgenden werden einige für die Untersuchung bedeutsame Single Action Units genauer vorgestellt.

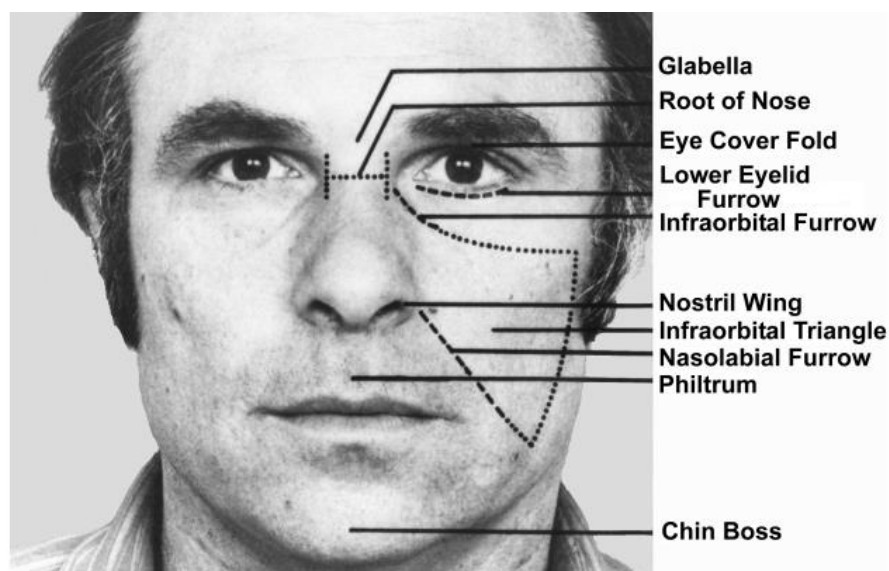


Abb. 8: Bezeichnung und Position von Gesichtsbereichen und -teilen (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 3)

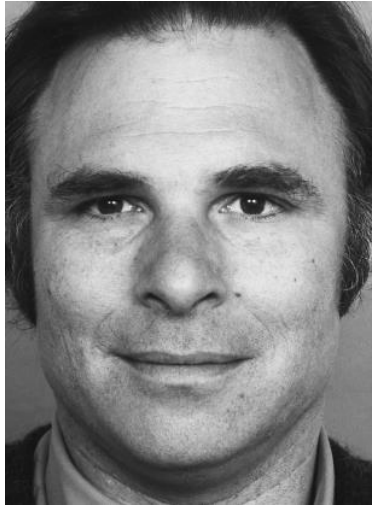


Abb. 9: Action Unit 12 (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 484)

Action Unit 12 (Lip corner puller) zieht die Ecken der Lippen nach hinten und oben, sodass die Form des Mundes als nach oben geschwungen erscheint. Die Nasolabialfalte (Nasolabial furrow) vertieft sich und wird zur Seite und nach oben gezogen. Auch das infraorbitale Dreieck (Infraorbital Triangle) wird angehoben (vgl. Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 178; Universität des Saarlandes, 2003).

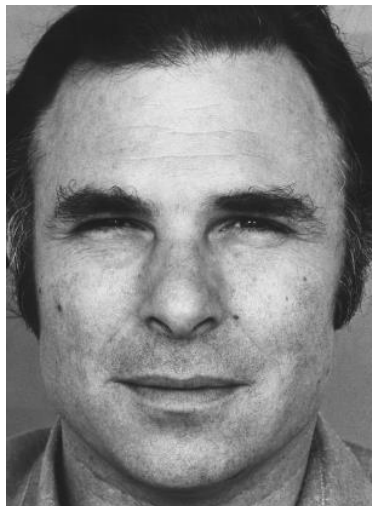


Abb. 10: Action Unit 6 (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 468)

Action Unit 6 (Cheek raiser) zieht die Haut von den Schläfen und Wangen in Richtung Augen und das infraorbitale Dreieck wird angehoben. Es zeigt sich eine Verengung der Augenöffnung und es können Falten unterhalb des Auges auftreten (Lower eyelid furrow). Der Bereich zwischen dem oberen Augenlid und den Augenbrauen wird nach unten gedrückt und verändert seine Form. Der seitliche Be-

reich der Augenbrauen wird geringfügig nach unten bewegt. In manchen Fällen entstehen an den Außenseiten der Augenöffnung krähenfußartige Linien oder Falten (vgl. Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 31; Universität des Saarlandes, 2003).

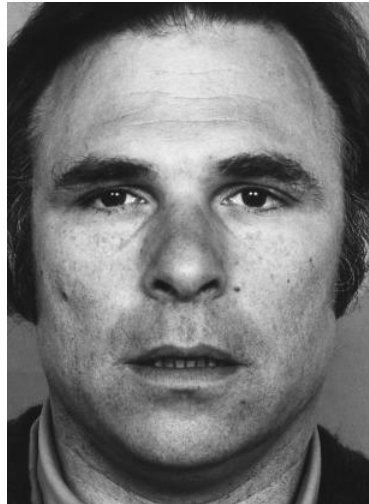


Abb. 11: Action Unit 25 (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 477)

Action Unit 25 (Lips part) tritt meist zusammen mit den Action Units 26 (Jaw Drop) und 27 (Mouth stretch) auf. AU 25 gibt Auskunft darüber, wie stark die Lippen geöffnet sind. Je nach Stärke werden die Zähne und das Zahnfleisch oder sogar die Mundhöhle sichtbar (vgl. Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 103; Universität des Saarlandes, 2003).

Ekman unterscheidet zwischen einem *echten* und einem *unechten Lächeln*. Der Unterschied besteht darin, dass beim echten Lächeln der Ringmuskel des Auges beteiligt ist. Dieser bildet auch die Grundlage des Action Units 6. Es ist für einen ungeübten Betrachter jedoch sehr schwierig, zwischen einem unechten breiten Lächeln und einem echten breiten Lächeln zu entscheiden. Ein Lächeln, an dem die Augenmuskulatur nicht beteiligt ist, bezeichnet Paul Ekman als *höfliches Lächeln*. Dieses zeigt sich bei Action Unit 12 (vgl. Ekman 2010, S. 283-288).

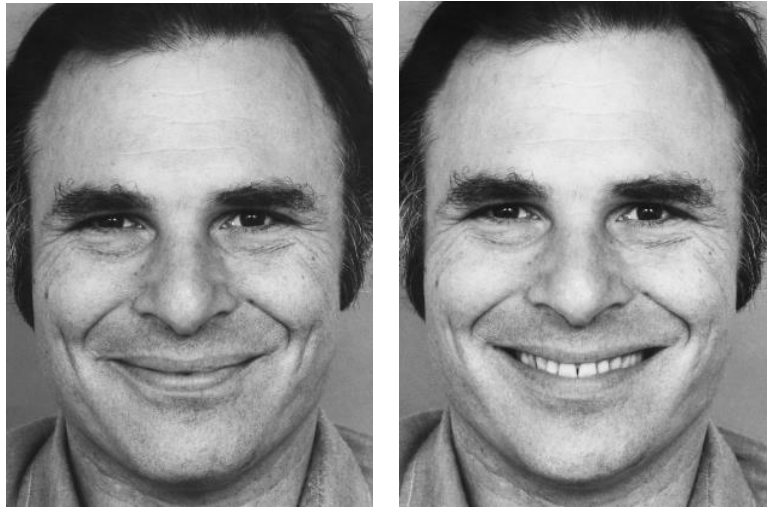


Abb. 12: Kombinationen aus den AU 6, 12 und 25 (Ekman, Friesen, Hager 2002, S. 485)

Die Action Units können in unterschiedlichen *Kombinationen* auftreten. Abbildung 12 zeigt links die Kombination aus AU 6 und AU 12 – einem Lächeln, an dem die Augen beteiligt sind. Auf der rechten Seite der Abbildung wird zusätzlich zu den Action Units 6 und 12 der AU 25 gezeigt, wodurch ein Lächeln sichtbar wird, an dem die Augen beteiligt sind und auch die Zähne sichtbar werden.

Beim Lächeln bleiben die Augenbrauen und der Stirnbereich im Wesentlichen unverändert. Die Mundwinkel sind angehoben und nach hinten gezogen, wodurch die unteren Augenlider angehoben werden, sodass die Augen sich verengen. Je nach Intensität des Lächelns, werden die Zähne der lächelnden Person sichtbar (vgl. Schwertfeger & Lewandowski 1990, S. 111). Die Autoren bezeichnen Lächeln als „soziale Handlung“ (ebd., S. 125) und unterscheiden es vom Lachen, bei welchem im Gegensatz zum Lächeln verschiedene Laute erzeugt werden. Schwertfeger & Lewandowski (1990) betonen, „dass ein Lächeln verkrampfte Situationen entspannt und die Kontaktaufnahme wesentlich erleichtert“ (S. 126).

3.2.3.3 Blickverhalten

Grundsätzlich wird beim Blickverhalten unterschieden zwischen zwei Begriffen: Dem *Blickkontakt* im eigentlichen Sinne, das heißt wenn zwei Menschen sich gegenseitig anblicken, und dem *Gaze*, bei der eine Person die andere ansieht, ohne dass diese den Blick erwidert (vgl. Görden 2005, S. 19). Der Blickkontakt stellt eine starke emotionale Verbindung zwischen zwei Menschen her. Das Auge hat eine Sonderstellung unter den Sinnesorganen, weil es zum einen Informationen

über den Menschen aussendet und zum andern auch Informationen empfängt (vgl. Balsam 2009, S. 121-122). Es hat dadurch eine außerordentlich starke Wirkung innerhalb der Kommunikation (vgl. Sentürk 2012, S. 173).

Auch im Bereich der Fotografie haben die Augen einen herausragenden Stellenwert. Freier (1997) rät in seinem Buch zur Fotografiepraxis, die Scharfstellung immer auf die Augen erfolgen zu lassen, weil sie das wichtigste Ausdrucksmittel darstellen (vgl. S. 245). Durch das direkte Blicken in die Kamera wird ein *imaginärer Blickkontakt* geschaffen. Kress und van Leeuwen (2007) heben hervor:

„There is [...] a fundamental difference between pictures from which represented participants look directly at the viewer's eye, and pictures in which this is not the case. When represented participants look at the viewer, vectors, formed by the participants' eyelines, connect the participant with the viewer. Contact is established, even if it is only at an imaginary level" (S. 117).

In Bezug auf den Faktor Attraktivität gibt es neurowissenschaftliche Erkenntnisse darüber, dass der Blick in die Augen einer attraktiven Person zur Ausschüttung von Glückshormonen beim Betrachter oder der Betrachterin führt. Gleichzeitig wird in einer solchen Situation die Erregung im rechten Stirnhirn gedrosselt, der Bereich in welchem negative Gefühle verortet sind. Zeigt die attraktive Person zudem noch ein Lächeln, verstärkt sich die Ausschüttung von Glückshormonen. Bei unattraktiven Menschen werden dann Glückshormone bei der betrachtenden Person ausgeschüttet, wenn die unattraktive Person am Betrachter oder der Betrachterin vorbei schaut (vgl. Herbst 2008, S. 75-76).

In einer Untersuchung der Freien Universität Berlin konnte festgestellt werden, dass das menschliche Gehirn andere Gesichter in der Reihenfolge Auge-Mund-Nase verarbeitet (vgl. ebd., S. 83), wodurch den Augen eine große Bedeutung zukommt.

3.2.4 Gestik

Gestik ist das Bewegungsverhalten der einzelnen Körperteile, wobei insbesondere die Bewegung des Kopfes, der Hände und der Arme von Bedeutung sind (vgl.

Görgen 2005, S. 21). In der Brockhaus Enzyklopädie (1989) wird Gestik als die „Gesamtheit der Gesten“ bezeichnet (S. 439). Gesten sind zielgerichtete Ausdrucksbewegungen des Körpers, insbesondere der Hände und des Kopfes. Gesten können von der Ausdrucksbewegung des Gesichtes unterschieden werden, welche als Mimik⁶ bezeichnet wird (vgl. Brockhaus 1989, S. 437).

Die Gestik umfasst „sinnvolle Bewegungen und Gebärden des gesamten menschlichen Körpers und Bewegungen von Teilen des Körpers wie z.B. vom Kopf oder den Händen“ (Lexikon der Psychologie 2001b, S. 142). Mit Hilfe der Gestik werden sprachliche Äußerungen, der Ausdruck von Gefühlen sowie die Vermittlung von gesellschaftlichen Konventionen ergänzt und unterstützt (vgl. ebd., S. 142; Argyle 2002, S. 258).

3.2.4.1 Körperhaltung

Argyle (2002) sieht in der Körperhaltung „ein wichtiges Mittel, um interpersonale Einstellungen zu vermitteln [...]“ (S. 258). Er beschreibt zwei wichtige Dimensionen der Körperhaltung: *Unmittelbarkeit* und *Entspannung*. Unmittelbarkeit drückt sich aus durch das nach vorne Lehnen des Körpers und signalisiert Sympathie. Durch ein nach hinten Lehnen des Körpers zeigt sich Entspannung, die abschätzig gegenüber der anderen Person wirkt und Überlegenheit signalisiert (vgl. ebd., S. 259). Der Autor Bernhard Wirth führt weitere Körperhaltungen auf. *Hängende Schultern* signalisieren Erschöpfung, Antriebsschwäche oder Schuldgefühle und erzeugen den Eindruck, dass die Person von schweren Problemen bedrückt wird. Zieht eine Person die *Schultern hoch*, so ist häufig Angst oder ein Gefühl des Bedrohtseins der Grund für diese Körperhaltung. Ein *zurückgebeugter Oberkörper* strahlt eine gewisse Reserviertheit oder Gleichgültigkeit aus und zeugt von einem geringen Bedürfnis, sich dem Gegenüber mitzuteilen. Ein *gerade aufgerichteter Körper* signalisiert Geradlinigkeit und Selbstdisziplin, wirkt aber manchmal unnatürlich. Regelrecht zum Gespräch auffordernd wirkt der nach *vorn gebeugte Oberkörper*. Diese Körperhaltung bekundet ein Interesse an der anderen Person (vgl. Wirth 2005, S. 410-411).

⁶ Siehe Abschnitt 3.2.1

3.2.4.2 Kopfhaltung

Bernhard Wirth beschreibt verschiedene Kopfhaltungen und deren Bedeutung. Ein *erhobener Kopf* ist Ausdruck eines starken Selbstwertgefühls und deutet auf eine ausgeglichene und stabile Gefühlslage hin. Diese Kopfhaltung drückt Stolz, Durchsetzungskraft und Entschlossenheit aus, kann aber auch als überheblich und unnahbar interpretiert werden. Hoffnungslosigkeit, fehlendes Selbstvertrauen und Resignation werden durch einen *gesenkten Kopf* zum Ausdruck gebracht. Ein *nach rechts geneigter Kopf* steht für Skepsis oder Zweifel und steht in starkem Gegensatz zum *nach links geneigten Kopf*. Dieser signalisiert Gesprächsbereitschaft und unterstreicht eine unvoreingenommene Haltung sowie Aufgeschlossenheit. Ein *abgewandter Kopf* zeigt eine ablehnende Haltung und signalisiert Zurückweisung. Distanz zum Anderen wird durch einen *zurückgeworfenen Kopf* erzeugt. Personen, die diese Kopfhaltung zeigen, signalisieren Dominanz und Überlegenheit. Offenheit, Ehrlichkeit und Interesse am Gegenüber signalisiert der *zugewandte Kopf*, der somit Gesprächsbereitschaft zum Ausdruck bringt (vgl. Wirth 2005, S. 380-383).

Samy Molcho differenziert nicht zwischen einem seitlich nach rechts oder links geneigten Kopf. In dieser Kopfhaltung sieht Molcho ein Zeichen für Vertrauen, Verständnis und Aufnahmebereitschaft, da sie den Hals freilegt (vgl. Molcho 2001, S. 172). Sentürk sieht in dieser Kopfhaltung einen Ausdruck von Zuneigung, Sympathie und Aufmerksamkeit und bezeichnet sie als eher weiblich (vgl. Sentürk 2012, S. 175). Wer seinen Kopf nach hinten neigt, legt ebenfalls seinen Hals frei, jedoch wirkt diese Geste eher provokant und sie signalisiert, dass die Person keine Angst vor seinem Gegenüber hat. Diese Kopfhaltung führt zudem automatisch dazu, dass der Blick von oben herab gerichtet ist (vgl. Molcho 2001, S. 172-173).

3.3 Spiegelneuronen und Sympathie

Spiegelneuronen sorgen dafür, dass Menschen das Erleben anderer Menschen spiegeln können und bilden so die neurobiologische Grundlage dafür, dass sie die Gefühle eines anderen Menschen erkennen, aufnehmen und darauf reagieren können. Das erste *Spiegelneuron* entdeckte der Physiologe William Hutchinson 1999. Er setzte einer Patientin Elektroden ein, mit denen er die Aktivität von Neuronen messen konnte. In einem Test stach Hutchinson der Patientin mit einer Na-

del in den Finger und registrierte, welches Neuron in diesem Moment feuerte. Anschließend stach sich der Forscher vor den Augen der Patientin selbst in den Finger. Wieder feuerte dasselbe Neuron bei der Patientin. Weitere Studien belegen, dass es den eigenen Gefühlszustand verändern kann, wenn man die Gefühle anderer Menschen miterlebt (vgl. Herbst 2008, S. 138-139).

Der Autor sieht in den Spiegelneuronen die neuronale Grundlage für Einfühlung und Mitgefühl und hält fest: „Was wir bei anderen sehen oder sogar nur hören, erleben wir selbst!“ (ebd., S. 139). Das Phänomen, dass Menschen gähnen oder lachen müssen, wenn andere Personen dies tun, geht auf die Spiegelneuronen zurück und wird von ForscherInnen als *emotionale Ansteckung* bezeichnet. Da es für Menschen im alltäglichen Zusammenleben überlebenswichtig sein kann zu wissen, wie der weitere Verlauf einer Situation sich gestalten wird, schließen sie durch das Spiegeln der anderen Person auf das zukünftige Handeln dieser Person (vgl. ebd., S. 140-141).

Der Psychologe Ulf Dimberg fand in Experimenten heraus, dass Menschen scheinbar automatisch und unbewusst auf die Stimmung Anderer reagieren. Er zeigte ProbandInnen Fotos von Menschen, die verschiedene Gesichtsausdrücke präsentierten. Die ProbandInnen waren aufgefordert, möglichst neutral die Bilder zu betrachten – Dimberg maß elektronisch selbst kleinste Bewegungen in den Gesichtsmuskeln der Betrachter. Es zeigte sich, dass die BetrachterInnen beim Anblick neutraler Gesichter ebenfalls einen neutralen Gesichtsausdruck zeigten und beim Anblick eines lächelnden oder traurigen Gesichtes die gezeigten Gesichtsausdrücke erwiderten (vgl. Dimberg, Thunberg, Grunedal 2002, S. 450).

Somit stehen Spiegelneuronen in einem engen Zusammenhang mit dem Begriff der Sympathie, welcher dem griechischen Wort für Mitgefühl entspricht. Sympathie wird verstanden als Zustimmung, welche auf dem ein- und nachfühlenden Erleben der gefühlsmäßigen Einstellung anderer Menschen beruht (vgl. Brockhaus 1993, S. 525). In ähnlicher Weise wird der Begriff Sympathie im Lexikon der Psychologie definiert. Sympathie ist demnach eine Zuneigung, die durch Einfühlung und Verständnis hervorgerufen wird. Darüber hinaus führt eine starke Ähnlichkeit von Personen im Hinblick auf Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen wie Intelligenz dazu, dass zwei Menschen Sympathie füreinander empfinden (vgl. Lexikon der Psychologie 2001d, S. 285). Auch die Ähnlichkeit der Kleidung spielt

eine Rolle bei der Bewertung der Sympathie von anderen Personen. Wenn die Kleidungsstile zweier Menschen sich ähneln, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass diese Personen sich sympathisch finden, als wenn die Kleidungsstile sich stark unterscheiden (vgl. von Rennenkampff 2005, S. 76).

3.4 Zusammenfassung

Neben der vokalen nonverbalen Kommunikation, die sich auf die Stimme bezieht, kann bei der nonvokalen nonverbalen Kommunikation zwischen materiellen und körperlichen Signalen unterschieden werden, wobei sich die körperlichen Signale wiederum aus statischen und dynamischen Signalen zusammensetzen. Zu den statischen, wenig veränderbaren Faktoren zählen die Gesichtsform oder der Körperbau. Mimik, Gestik und Körperhaltung stellen dynamische Faktoren dar, da sie sich ständig verändern und so die natürliche Sprache unterstreichen und Gefühle zum Ausdruck bringen.

Zur Kleidung zählen alle Dinge, die die Körperoberfläche verändern oder ergänzen. Sie bilden die materiellen nonvokalen nonverbalen Signale und geben Auskunft über die Persönlichkeit, den Status und Gruppenzugehörigkeiten sowie über den Beruf oder persönliche Einstellungen eines Menschen. Kleidung kann somit als Zeichensystem verstanden werden, mit welcher der Träger oder die Trägerin der Kleidung verschiedene Attribute wie Männlichkeit, Exaktheit oder Dominanz zum Ausdruck bringen will.

Zu den körperlichen nonvokalen nonverbalen Signalen zählen das statische Signal physische Attraktivität und die dynamischen Signale Mimik, Gestik und Körperhaltung.

Attraktivität bezeichnet die Anziehungskraft, die eine Person auf andere Menschen besitzt. Für die Beurteilung der physischen Attraktivität einer Person lassen sich verschiedene Kriterien heranziehen: Die Durchschnittlichkeit, die Symmetrie, das Kindchenschema und Aspekte der Reife sowie makellose Haut. Die Attraktivität beeinflusst die Bereitschaft anderer, die Person als positiv oder sympathisch zu bewerten und ihr positive Persönlichkeitsmerkmale zuzuschreiben. Dies wird in der Psychologie als Halo-Effekt oder Attraktivitäts-Stereotyp bezeichnet.

Der Halo-Effekt hat eine große Nähe zur Attributionstheorie, die in Abschnitt 2.3 erläutert wurde. Beide Theorien erklären, warum Menschen anderen Menschen

gewisse Charaktereigenschaften oder zukünftige Verhaltensweisen zuschreiben und sind aus diesem Grund für diese Arbeit von hoher Relevanz.

Bei den dynamischen Signalen spielt die Mimik eine große Rolle. Hierunter wird der Gesichtsausdruck verstanden, der sich aus allen Teilen des Gesichtes, die in einer Gesamtkonfiguration eine bedeutsame Einheit bilden, zusammensetzt. Das Gesicht ist das wichtigste Kommunikationsorgan des Menschen, da primär durch die Mimik Emotionen zum Ausdruck gebracht werden. Es existieren sieben universelle, überwiegend negative, Primäremotionen: Überraschung, Angst, Zorn, Ekel, Trauer, Verachtung und Freude. Die Hirnforschung hat die Erkenntnis geliefert, dass im limbischen System die Regulierung von Emotionen und Trieben von staten geht. Ein Teil des limbischen Systems ist die Amygdala, die auf die Erkennung von Gesichtsmustern spezialisiert ist und in erster Linie an der Entstehung von Angst beteiligt ist, weshalb sie auch die Blickrichtung anderer Menschen registriert.

Mit dem Facial Action Coding System können Gesichtsausdrücke kodiert werden. Das System basiert auf 44 Bewegungseinheiten, die sich überwiegend auf den Muskeln des Gesichtes gründen. Durch die Kombination der 44 Action Units können mehr als 10.000 Gesichtsausdrücke dargestellt werden. Beim Lächeln, einer Ausdrucksform der positiven Primäremotion Freude, existieren verschiedene Formen, je nachdem, ob der Ringmuskel um die Augen kontrahiert wird, oder nicht.

Ein weiteres dynamisches Signal ist das Blickverhalten, welches unterteilt wird in den Blickkontakt, wobei zwei Menschen sich gegenseitig anblicken, und den Gaze, bei der eine Person die andere ansieht, ohne dass diese den Blick erwidert. Durch einen Blickkontakt wird eine emotionale Verbindung zwischen Menschen hergestellt. Diese entsteht auch durch Fotos und wird als imaginärer Blickkontakt bezeichnet.

Das Bewegungsverhalten des Körpers, des Kopfes, der Hände und der Arme wird als Gestik bezeichnet und bildet einen weiteren Teil der dynamischen Signale, die verschiedene Eindrücke vermitteln können. So wirkt ein nach hinten gelehnter Oberkörper eher negativ, ein nach vorne gebeugter Oberkörper hingegen signalisiert Interesse am Gegenüber. In ähnlicher Weise wirkt die Haltung des Kopfes, wobei hier noch die seitliche Neigung von Bedeutung ist, der unterschiedliche Wirkungen zugeschrieben werden. Zum einen wird bei dieser Kopfhaltung der Hals

seitlich freigelegt, wodurch Vertrauen signalisiert wird. Wirth sieht in einem nach rechts geneigten Kopf ein Zeichen von Zweifel und Skepsis.

Die neurobiologische Grundlage für das Erkennen, Aufnehmen und die Reaktion auf die Gefühle eines anderen Menschen bilden Spiegelneuronen. Menschen spiegeln automatisch und unbewusst den Gesichtsausdruck ihres Gegenübers, um vorhersagen zu können, wie der weitere Verlauf einer Situation sich gestalten wird. Spiegelneuronen sind entscheidend für die Entwicklung von Mitgefühl, welches als Sympathie bezeichnet wird.

Spiegelneuronen, der Halo-Effekt und die Attributionstheorie haben gemeinsam, dass Menschen bestrebt sind, Aussagen über ihre Zukunft treffen zu können und so Unsicherheit zu reduzieren.

4. Führungskräfte und Organisationen

Kapitel 4 beinhaltet neben den Definitionen der Begriffe Führungskraft und Organisation aktuelle Zahlen zu Führungskräften in Deutschland. Des Weiteren wird die Relevanz von Führungskräften auf die Außenwirkung von Organisationen dargestellt und es werden die zentralen Bezugsgrößen der Unternehmenskommunikation vorgestellt. Ein weiterer Abschnitt des Kapitels behandelt Fotos von Führungskräften als Instrument des Impression Management. Zudem werden in Kapitel 4 typische ManagerInnen-Attribute vorgestellt und es wird die geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz beleuchtet.

4.1 Definitionen

4.1.1 Organisation und Unternehmen

Der Begriff der *Organisation* wird in der Betriebswirtschaftslehre unter einem *gestalterischen*, einem *instrumentalen* und einem *institutionellen Aspekt* betrachtet. Beim gestalterischen Aspekt stehen die Tätigkeiten im Vordergrund, durch welche ein Unternehmen *organisiert wird*. Der instrumentale Aspekt bezieht sich auf eine bewusst geschaffene Ordnung, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen und durch welche das Unternehmen eine *Organisation erhält*. Der institutionelle Aspekt befasst sich mit der Frage, welche in der Realität vorkommenden Gebilde als Organisation bezeichnet werden können und deshalb damit, was eine *Organisation ist*. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich neben *Unternehmen* auch mit öffentlichen Betrieben oder Verwaltungen sowie mit religiösen, karitativen, militärischen und anderen gesellschaftlichen Institutionen (vgl. Thommen 2008, S. 486-487). Die Begriffe Unternehmung und Unternehmen werden im Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft (2013) synonym verwendet. Ein Unternehmen bezeichnet eine „wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Einheit, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip (d.h. gewinnorientiert) Leistungen erbringt und vermarktet“ (S. 447).

Es kann festgehalten werden, dass Unternehmen Organisationen sind, die Gewinn erwirtschaften sollen. In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmen, Or-

ganisation und Firma synonym benutzt, wobei sich dabei auf gewinnorientierte Unternehmen bezogen wird.

4.1.2 Führungskräfte

Führungskräfte sind Personen mit Personal- und Sachverantwortung, die aufgrund ihrer relativ hohen hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder seine wichtigsten Teilbereiche haben (vgl. Gablers Wirtschaftslexikon 2013). In der jüngeren Literatur taucht häufig der Begriff *CEO* auf, wenn von Führungskräften die Rede ist. Im Lexikon der Betriebswirtschaft wird der CEO definiert als der oder die geschäftsführende ManagerIn eines Unternehmens, der oder die Mitglied und Vorsitzende(r) des obersten Überwachungs- und Führungsorgan der Gesellschaft ist. Je nach Gesellschaftsform wird dieses Überwachungs- und Führungsorgan gebildet durch die Geschäftsleitung oder den Vorstand, zu welchem häufig weitere Führungskräfte wie beispielsweise der Chief Financial Officer (CFO) und der Chief Operating Officer (COO) zählen (vgl. Thommen 2008, S. 130). Deekeling & Arndt (2006) liefern eine weitere Definition für den Begriff CEO und führen an: „Das Akronym steht für Chief Exekutive Officer und bezeichnet zunächst im angloamerikanischen Geschäftsverständnis den Chef, das Oberhaupt, den Führer eines Unternehmens“ (S. 7). Durch die zunehmende Globalisierung der Geschäftswelt wird sich der Begriff auch in Deutschland durchsetzen und zur universalen Bezeichnung für den Unternehmensführer oder die Unternehmensführerin werden. CEOs sind die wichtigsten SprecherInnen und RepräsentantInnen der Organisation, da sie die Strategie verkörpern und die Unternehmenspolitik interpretieren. Dadurch spielen sie in der internen und externen Kommunikation *die* herausragende Rolle (vgl. ebd., S. 7-8).

Somit zählen CEOs zu den Führungskräften, genauer gesagt bilden sie die Gruppe der Spitzenführungskräfte. In dieser Arbeit werden die Begriffe Führungskraft, Spitzenführungskraft, Führungspersonal und CEO synonym verwendet. Es wird davon ausgegangen, dass sie im Sinne der Definition von Deekeling & Arndt die wichtigsten RepräsentantInnen der Organisation sind und dass sie in Unternehmen tätig sind.

Der Fokus auf Unternehmen in dieser Arbeit ist dem Umstand geschuldet, dass sich ein Großteil der Literatur auf diese Form von Organisationen bezieht und diese Organisationsform in Deutschland vorherrschend ist.

4.2 Führungskräfte in Deutschland

Eine Studie der Bürgel Wirtschaftsauskunftei vom Dezember 2012 gibt Aufschlüsse über die aktuelle Situation der Führungskräfte in Deutschland. Hierfür wurden 1,1 Millionen Führungspositionen ausgewertet, wobei der Fokus auf GeschäftsführerInnen, Vorständen, InhaberInnen und Aufsichtsräten lag.

Obwohl etwa 44 % der deutschen Erwerbstätigen weiblich sind, sind *Frauen* in Führungspositionen unterrepräsentiert. Sie besetzen lediglich 21,3 % der Führungspositionen in Deutschland (vgl. Bürgel Wirtschaftsauskunftei 2012, S. 1).

Im Vergleich zu 2011 ist die Anzahl der weiblichen Führungskräfte im bundesdeutschen Durchschnitt um 1,3 % *gestiegen* (vgl. ebd., S. 4).

Das Durchschnittsalter der Führungskräfte liegt, unabhängig vom Geschlecht, bei 51,3 Jahren. Frauen in Führungspositionen sind mit einem Durchschnittsalter von 50,7 Jahren etwas jünger als ihre männlichen Kollegen, deren Durchschnittsalter bei 51,5 Jahren liegt (vgl. ebd., S. 7).

Bei der Verteilung der Altersgruppen zeigt sich, dass die *Gruppe der 45- bis 49-Jährigen* am häufigsten in Führungspositionen zu finden ist. Sie stellt einen Anteil von 18,2 % unter allen Chefs und Chefinnen (vgl. ebd., S. 8).

4.3 Relevanz von Führungskräften für die Außenwirkung

Deekeling und Arndt (2006) beobachten einen „[...] Prozess zunehmender *Personalisierung* [Hervorhebung d. Verf.] und Fixierung auf einzelne Topmanager“ (S. 21). Unternehmen werden immer stärker mit ihrem CEO identifiziert, wodurch dieser für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens verantwortlich gemacht wird. Die Autoren präzisieren: „Er ist der Kopf des Unternehmens, nicht nur in der Organisationshierarchie, sondern auch im ganz wörtlichen Sinne: Sein Gesicht steht für das Unternehmen“ (ebd., S. 22). Den Prozess der Personalisierung sehen auch Becker und Müller. Der CEO wird zur *Marke* und verkörpert durch sein Auftreten und seine wahrgenommenen Charaktereigenschaften das ansonsten anonyme Unternehmen (vgl. Becker & Müller 2004, S. 3). Eisenegger (2010) sieht als

Treiber der Personalisierung einen grundlegenden „Wandel der Selektions- und Darstellungsmechanismen öffentlicher Kommunikation [...], der in einer stärkeren Orientierung an den Aufmerksamkeits- und Unterhaltungsbedürfnissen der Medienkonsumenten Ausdruck findet“ (S. 22). Ereignisse sind berichtenswerter, wenn sie auf die Handlungen von Personen zurückzuführen sind. Wenn die handelnden Personen einflussreich und prominent sind, wie es bei CEOs häufig der Fall ist, so vergrößert sich nach der Nachrichtenwerttheorie⁷ die Wahrscheinlichkeit einer Berichterstattung. Des Weiteren eignen sich Personen dazu, als Objekte zur positiven wie negativen Identifikation zu dienen und sie können, im Gegensatz zu ungegenständlichen Sachverhalten, fotografiert und interviewt werden. Dieser letzte Punkt hat auch den ökonomischen Aspekt, dass beispielsweise ein Interview weniger zeit- und rechercheaufwändig ist, als die Berichterstattung über ein abstraktes Geschehen (vgl. Bültel 2011, S. 16).

Die Rolle des CEO untersuchte 2005 das Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin in einer gleichnamigen Studie. Hierbei wurden 179 PR-ExpertInnen aus unterschiedlichen Organisationen befragt. Ein Großteil der befragten Personen ist der Auffassung, dass die Unternehmenswerte durch den CEO verkörpert werden – insbesondere die Werte Kundenorientierung, Qualität und Glaubwürdigkeit sind dabei wichtig. Mehr als vier Fünftel der TeilnehmerInnen nannten diese Werte (vgl. Freie Universität Berlin 2005, S. 14). Der Zusammenhang zwischen CEO und Außenwirkung verdeutlicht sich dadurch, dass 91 % der befragten Personen das CEO-Image als prägend für das Unternehmens-Image ansehen und fast 94 % meinen, dass der CEO dem Unternehmen ein Gesicht gibt (vgl. ebd., S. 16). Es gibt einen signifikanten statistischen Zusammenhang zwischen der Prominenz des CEO und der Häufigkeit der Medienberichterstattung über ein Unternehmen: Ein prominenter CEO wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Medienberichterstattung aus. Interessant für diese Arbeit ist in diesem Kontext das Ergebnis, dass über die Hälfte der befragten Personen an-

⁷ Die Nachrichtenwerttheorie ist ein theoretischer Ansatz, der das Nachrichtensystem als Wahrnehmungsapparat beschreibt, welcher nach festen Gesetzmäßigkeiten Stimuli selektiert. Diese Selektionskriterien werden durch die Nachrichtenfaktoren gebildet, die spezifizieren, welche Merkmale des Geschehens einen hohen Nachrichtenwert haben. Galtung und Ruge haben folgende 12 Nachrichtenfaktoren entworfen: Frequenz, Überschreitung von Schwellenwerten, Eindeutigkeit, Bedeutsamkeit, Konsonanz mit Erwartungen und Wünschen, Überraschung, Kontinuität, Variation, Bezug zu Elite-Nation, Bezug zu Elite-Personen sowie Personalisierung und Negativismus (vgl. Bentele, Brosius, Jarren 2013, S. 240-241).

gab, dass mehrmals im Jahr ein Bild des CEO Teil der Berichterstattung ist (vgl. ebd., S. 21-24). Bei der Frage, welchen Stellenwert Fotos beim Aufbau des CEO-Images einnehmen, gaben zwar 86 % der befragten Personen an, dass Unternehmen ein Gesicht brauchen, um in der Öffentlichkeit nachhaltig zu wirken, jedoch gaben auch 80 % an, dass der CEO bei Medienauftritten eher durch inhaltliche Aussagen überzeugt, unabhängig von seinem Erscheinungsbild (vgl. ebd., S. 27-28).

Rolke sieht eine doppelte Verantwortung der FirmenlenkerInnen für das Unternehmensimage: Einerseits sind sie für den guten Ruf bei sämtlichen Bezugsgruppen zuständig, weil sie in letzter Instanz entscheiden, wie die Kommunikation mit den verschiedenen Bezugsgruppen ausbalanciert wird. Andererseits sind sie als oberste RepräsentantInnen des Unternehmens selbst ein Imagefaktor (vgl. Rolke 2005, S. 42). Weitere Studien verschiedener Kommunikationsagenturen wie Burson-Marsteller und Publicis belegen den Zusammenhang von CEO- und Unternehmensimage, sodass Nessmann (2007) zu dem Fazit kommt:

„Die Reputation und der Bekanntheitsgrad des CEO haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmensimage, sondern auch positive wie negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens, die Medienberichterstattung, das Kauf- und Verkaufsverhalten (insbesondere von Aktien), den Börsenkurs und den Unternehmenswert“ (S. 835).

Es wird deutlich, dass die Personalisierung auch Risiken mit sich bringt. Insbesondere wenn Handlungen und Aussagen von Führungskräften nicht übereinstimmen, hat dies Glaubwürdigkeits-, Image- und Vertrauensverluste zur Folge (vgl. ebd., S. 835).

Image und Reputation stellen zusammen mit den Begriffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen die zentralen Bezugsgrößen der Unternehmenskommunikation dar und sind in Bezug auf die Außenwirkung einer Organisation von großer Bedeutung. Sie werden deshalb im Folgenden genauer betrachtet.

4.3.1 Zentrale Bezugsgrößen der Unternehmenskommunikation

Die Begriffe *Image* und *Reputation* sind wissenschaftlich schwer zu fassen, da es zahlreiche Disziplinen gibt, die sich mit den Begriffen beschäftigen, was zu einer großen Anzahl an Definitionen führt. Es gibt jedoch einige Merkmale von Images, die in den meisten Definitionen auftauchen. Images sind komplexe, mehrdimensionale Konstrukte und enthalten sowohl subjektive Vorstellungen und Einstellungen als auch objektive Tatbestände. Images setzen sich aus kognitiven und affektiven Einzelfaktoren zusammen, die sich zu einem individuellen Gesamteindruck verdichten, der oft in Werturteilen zum Ausdruck kommt. Dadurch bilden Images eine Orientierungshilfe und reduzieren Unsicherheit. Obwohl Images dazu neigen, sich im Zeitverlauf zu verfestigen, sind sie trotzdem immer veränderbar. Sie können zudem die Erwartungen an ein Imageobjekt und das Verhalten diesem gegenüber beeinflussen (vgl. Röttger, Preusse, Schmitt 2011, S. 153-155). Bentele verdichtet diese Merkmale und definiert Image als einen Begriff, „der das vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete Vorstellungsbild bezeichnet, das sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse von irgendetwas oder irgendjemand (Objekte, Personen, Sachverhalte, Organisationen) bildet“ (Bentele, Brosius, Jarren 2013, S. 120).

Wenn das gesamte Image einer Organisation 100 % beträgt, setzt sich dieses Gesamtimage zusammen aus etwa 43 % Images der KundInnen, 26 % Images der Medien, 14 % Images der MitarbeiterInnen sowie 17 % Images der AnalystInnen und Aktionärinnen und Aktionäre (vgl. Rolke 2005, S. 41).

Image und Reputation werden in der Literatur häufig synonym verwendet. Es gibt dennoch einige Unterscheidungsmerkmale. Ein Image ist die individuelle Meinung bezüglich eines Imageobjektes – es kann also so viele Images von einem Objekt geben, wie es RezipientInnen des Objektes gibt. *Reputation* hingegen ist zu verstehen als die Aggregation der einzelnen Images und ist somit auf einer kollektiven Ebene anzusiedeln. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Images sich auch auf Gegenstände beziehen können, während Reputation nur Individuen oder kollektiven Akteuren wie Organisationen zugeschrieben wird (vgl. Röttger, Preusse, Schmitt 2011, S. 162-163).

Reputation wird verstanden als „die Gesamtheit der Wahrnehmungen einer Organisation durch seine Stakeholder⁸, die den öffentlichen und unternehmensinternen Ruf begründen. Dieser Ruf betrifft im Wesentlichen die Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit“ (Kinter 2009, S. 36).

Image und Reputation zählen zu den immateriellen Vermögenswerten von Unternehmen. Diese machen einen erheblichen Anteil des Gesamtfirmenwertes aus, sodass das Ansehen eines Unternehmens eine immer wichtigere Rolle spielt. Image und Reputation gehen konstitutiv in die Wertschöpfung eines Unternehmens ein und bilden dadurch ein wirtschaftliches Gut (vgl. Buß 2007, S. 233).

Wesentliche Grundlage für den Aufbau, den Erhalt oder die Verbesserung der Reputation und des Images von Unternehmen bilden Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Häufig wird Glaubwürdigkeit als Teilphänomen von Vertrauen verstanden und überwiegend den Aussagen von Personen zugeschrieben, wohingegen sich Vertrauen auch auf Gegenstände, Organisationen und Institutionen beziehen kann. Bedeutsam ist Vertrauen vor allem in Situationen, in denen die Beteiligten mehrere Handlungsalternativen haben und Unsicherheit über die vom Gegenüber tatsächlich realisierte Handlung besteht. Dadurch entwickelt Vertrauen eine gewisse Problemlösungskraft (vgl. Röttger, Preusse, Schmitt 2011, S. 149-151). Szyszka beschreibt Vertrauen als „Erwartung in die Kontinuität von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten einer Organisation bzw. einer Bezugsgruppe in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension“ (Szyszka 2009, S. 141). Nessmann (2007) stellt fest, dass „Ziele wie etwa Vertrauen, Verständnis und Glaubwürdigkeit [...] nur durch offene, ehrliche und aufrichtige Kommunikation sowie durch verantwortliches und authentisches Verhalten erreichbar [sind]“ (S. 836).

4.4 Fotos von Führungskräften als Instrument des Impression Management

Fotos von CEOs lassen sich gezielt für Kommunikationszwecke einsetzen, um Eindrücke des Unternehmens, der Führungsmannschaft und auch des Führungsstils symbolisch und bildhaft zu vermitteln. Es handelt sich bei diesen Portraitfoto-

⁸ „Als Stakeholder bezeichnet werden Personen oder Gruppierungen, die einen *Stake*, also ein berechtigtes Interesse, am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses (z. B. Planung und Bau eines Industriestandorts) halten. Der Begriff ist insofern synonym mit den deutschen Begriffen Anspruchsgruppe, Bezugsgruppe oder Interessengruppe. Er ist etwas weiter gefasst und anders gelagert als der Begriff der Zielgruppe, weil er nicht notwendig eine geplante Ansprache voraussetzt“ (Bentele, Brosius, Jarren 2013, S. 326).

grafien um ein gewolltes Abbild des Menschen und nicht um eine spontane Momentaufnahme (vgl. Piwinger & Biehl-Missal 2011, S. 4). Die Autoren führen weiter aus, dass Unternehmen mit diesen gestellten Portraits „ein Bild [konstruieren], welches später Repräsentationszwecken dienen soll. Die Bilder sollen Eigenschaften des Unternehmens ausdrücken, zumindest kongruent zu diesem sein, aber auch etwas über die Vorstände sagen“ (Piwinger & Biehl-Missal 2011, S. 6-7).

In immer mehr Situationen ist es wichtig, nur anhand eines Fotos einen bleibenden und optimalen Eindruck zu hinterlassen. Menschen, die sich über ein Unternehmen informieren wollen, suchen beispielsweise auf der Website nach Informationen. Wenn sie ein Foto des CEOs sehen, das eine negative Wirkung erzeugt, kann sich dies auf das Image der Organisation auswirken und sogar dazu führen, dass der Mensch sich einem anderen Unternehmen zuwendet (vgl. Rosumek 2003, S. 2). Wer es umgekehrt jedoch versteht „den Eindruck, den er durch Fotos hinterlässt, durch eine kluge Bildpolitik zu steuern und zu kontrollieren, kann sich und seine Reputation unverwechselbar in Szene setzen“ (ebd., S. 2).

Fotos sind ein Instrument der Unternehmenskommunikation zur Eindruckssteuerung, auch *Impression Management* genannt. Impression Management geht maßgeblich zurück auf den amerikanischen Soziologen Erving Goffman und bezeichnet den Versuch von Personen oder Institutionen, den Eindruck, den sie auf andere machen, zu steuern und zu kontrollieren (vgl. Piwinger & Biehl-Missal 2011, S. 8). Im Unterschied zur Selbstdarstellung, die für jeden Menschen ein wesentliches Verhaltenselement des Alltags darstellt, ist von Impression Management dann die Rede, wenn dahinter eine professionelle Gewinnabsicht von Personen oder Institutionen steht (vgl. Piwinger & Bazil 2010, S. 2-5).

Für Erving Goffman hat der Begriff Image zwei Bedeutungen: Den sozialen Wert (Reputation) und die subjektive Vorstellung (Selbstbild). Diese beiden Imagebegriffe können miteinander verknüpft werden. Das Ansehen einer Person oder Organisation resultiert folglich daraus, dass es ihr gelingt, ihr Selbstbild dem Publikum zu vermitteln (vgl. Piwinger & Bazil 2010, S. 6).

Mummendey unterscheidet zwischen positiven und negativen Impression-Management-Techniken (IM-Techniken), wobei die positiven IM-Techniken als Durchsetzungstechniken zu verstehen sind, die aktiv nach Zuspruch, Belohnung und positiver Beurteilung verlangen und die negativen IM-Techniken die Identität

der Person oder Organisation schützen sollen. Zu den positiven IM-Techniken zählen beispielsweise Attraktivität, Status, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Offenheit – zu den negativen zum Beispiel Anbiederung, Entschuldigung sowie Rechtfertigung (vgl. Mummendey, 1995, S. 140-141).

Piwinger und Bazil betonen, dass es unerlässlich ist, die Erwartungen des Publikums zu kennen, da dieses seinen Gesamteindruck immer nur aus Bruchstücken zusammensetzt und dadurch jeder Einsatz einer positiven oder negativen IM-Technik die Gefahr birgt, falsch wahrgenommen zu werden und somit negative Folgen haben kann (vgl. Piwinger & Bazil 2010, S. 25).

4.4.1 ManagerInnen-Attribute

Auf CEO-Fotos werden häufig gängige Klischees inszeniert, die an ein fiktives Persönlichkeitsprofil von ManagerInnen anknüpfen. Da jedoch nicht alle Unternehmen gleich sind, kann die Darstellungsweise der Führungskräfte unterschiedlich sein. Es ist anzunehmen, dass für einen Bankenvorstand wahrscheinlich andere Attribute wichtig sind, als für den CEO eines Sportartikelherstellers (vgl. Piwinger & Biehl-Missal 2011, S. 7). Rosumek (2003) führt hierzu aus: „Entscheidend für den gelungenen Einsatz von Porträtfotos als persönliche Visitenkarte sind drei Faktoren: das Bestimmen der eigenen Identität, die Klassifizierung der jeweils angesprochenen Teilöffentlichkeit und die richtige Auswahl des Fotografen“ (S. 14).

Auch Schreyögg & Koch weisen darauf hin, dass es keine universellen Führungseigenschaften gibt, weil Verhalten heutzutage als Ergebnis des Zusammenwirkens von Person und Situation gesehen wird (vgl. Schreyögg & Koch 2010, S. 260-261). Der traditionelle *Eigenschaftsansatz*, der gewisse Führungseigenschaften wie Intelligenz, Selbstvertrauen, Entschlusskraft, Selbstdisziplin, Dominanz, Willensstärke oder Überzeugungskraft als Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft in den Mittelpunkt stellt, kann daher als unzeitgemäß bezeichnet werden (vgl. ebd., S. 259-260).

Auch Charisma ist keine angeborene Eigenschaft eines Menschen, sondern eine Zuschreibung (Attribution) von anderen Personen, die in der Interaktion entsteht und somit nicht beliebig wiederholbar ist. Charisma wird einer Führungskraft zugeschrieben, wenn sie der Einschätzung der Geführten nach folgende Attribute be-

sitzt: Die Führungskraft verfügt über eine prägnante Vision, die eine bessere Zukunft verspricht und sie zeigt ein außergewöhnliches und engagiertes Verhalten. Außerdem verwirklicht die Führungskraft ihre Ideen, auch mit hohem persönlichen Risiko, und bringt ihren Führungswillen deutlich zum Ausdruck (vgl. ebd., S. 261-262).

4.4.2 Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskompetenz

Nach von Rennenkampff (2005) sind Geschlechtsstereotype „Wissensstrukturen, die Vorstellungen von typisch männlichen und typisch weiblichen Eigenschaften und Verhaltensweisen enthalten“ (S. 24). Sie dienen der Vereinfachung der Realität durch Generalisierung und besitzen eine Vorhersagekraft durch die Anreicherung mit gespeichertem Wissen. Als typisch männliche Eigenschaften gelten Dominanz, Rationalität, Selbstsicherheit, Leistungsorientierung, Unabhängigkeit, Konkurrenzfreude und Aggressivität. Diese Eigenschaften lassen sich unter dem Begriff der Kompetenz zusammenfassen. Die typisch weiblichen Eigenschaften können hingegen unter dem Begriff der Emotionseigenschaften zusammengefasst werden. Hierzu zählen Hilfsbereitschaft, Empathie, Sensibilität gegenüber Anderen, Sanftheit, Einfühlungsvermögen, Abhängigkeit, Nachgiebigkeit, Emotionalität und Reaktivität (vgl. ebd., S. 24-25; Spreemann 2000, S. 16).

Erfolgreichen ManagerInnen werden überwiegend die männlichen Eigenschaften zugeschrieben, was in der Literatur als *think manager – think male* Phänomen bezeichnet wird (vgl. ebd., S. 39; Spreemann 2000, S. 33-34).

Da die Attraktivität von Frauen größer eingeschätzt wird, wenn sie feminin wirken⁹, Führungspositionen jedoch nach männlichen Eigenschaften verlangen, haben attraktive Frauen Nachteile bei der Bewerbung um eine Führungsposition gegenüber attraktiven Männern (vgl. von Rennenkampff 2005, S. 68-69; Spreemann 2000, S. 51).

4.5 Zusammenfassung

Unternehmen sind Organisationen, die gewinnorientiert wirtschaften. Die UnternehmensführerInnen werden auch in Deutschland immer häufiger mit dem aus

⁹ Siehe Abschnitt 3.2.2

dem Englischen stammenden Begriff CEO beschrieben. Aktuell werden etwa 21 % der Führungspositionen in Deutschland von Frauen besetzt, die wie die männlichen Führungskräfte durchschnittlich etwa 51 Jahre alt sind. Führungskräfte sind wichtige Repräsentanten von Unternehmen. Durch eine zugenommene Personalisierung der Medien werden CEOs immer häufiger zur Marke, die durch ihr Auftreten und ihre wahrgenommenen Charaktereigenschaften das ansonsten anonyme Unternehmen verkörpert. Verschiedene Studien belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Image des CEOs und dem der Organisation gibt, worin Chancen und Risiken zugleich bestehen.

Das Image der Führungskräfte wirkt auf sämtliche Bezugsgruppen einer Organisation, wenn auch unterschiedlich stark. Image und Reputation bilden zusammen mit den Begriffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen die zentralen Bezugsgrößen der Unternehmenskommunikation und stellen immaterielle Vermögenswerte dar. Images sind vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete Vorstellungsbilder einer Person über ein Imageobjekt. Reputation ist zu verstehen als die Summe der einzelnen Images und kann auch mit dem Ruf der Organisation übersetzt werden, welcher im Wesentlichen die Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens betrifft. Grundlage für den Aufbau, den Erhalt oder die Verbesserung der Reputation und des Images bilden Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die Definition von Vertrauen als Erwartung in die Kontinuität von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten von anderen zeigt eine große Nähe zum Sympathiebegriff, bei welchem es ebenfalls um die Vorhersage zukünftigen Verhaltens geht.

Es kann festgehalten werden, dass das CEO-Image zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt, weil es das Firmen-Image prägt und Image und Reputation als immaterielle Werte ein wirtschaftliches Gut sind.

In der Berichterstattung der Medien über Unternehmen tauchen mehrmals jährlich Fotos des Chefs oder der Chefin auf, sodass diese ein wichtiges Instrument der Unternehmenskommunikation darstellen. Der gezielte Versuch, Eindrücke des Unternehmens, der Führungsmannschaft und auch des Führungsstils symbolisch und bildhaft zu vermitteln, zu steuern und zu kontrollieren, wird als Impression Management bezeichnet. Es wird hierbei versucht, das Selbstbild der Organisation mit dem Fremdbild des Publikums überein zu bringen, wofür positive und negative Impression-Management-Techniken genutzt werden, welche aktiv nach Zuspruch,

Belohnung und positiver Beurteilung verlangen und die Identität der Person oder Organisation schützen sollen.

Auf CEO-Fotos werden häufig gängige Klischees inszeniert, die an ein fiktives Persönlichkeitsprofil von ManagerInnen anknüpfen. Entscheidend für den gelungenen Einsatz von Porträtfotos als persönliche Visitenkarte sind jedoch die eigene Identität, die Klassifizierung der jeweils angesprochenen Bezugsgruppe und die richtige Auswahl des Fotografen oder der Fotografin. Die Verschiedenheit von Unternehmen ist auch der Grund dafür, dass der traditionelle Eigenschaftsansatz, der unterschiedliche Führungseigenschaften als Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft in den Mittelpunkt stellt, als unzeitgemäß bezeichnet wird. Auch Charisma ist nicht angeboren, sondern wird je nach Situation attribuiert.

Erfolgreichen ManagerInnen werden überwiegend männliche Eigenschaften zugeschrieben. Aus diesem Grund haben attraktive Frauen Nachteile bei der Bewerbung um Führungspositionen, da größere Attraktivität einher geht mit stärkerer Femininität.

5. Explikation der Forschungsfrage und Annahmen

Nachdem in den Kapiteln 2 bis 4 die theoretischen Grundlagen dargelegt wurden, gilt es im Folgenden die Forschungsfrage zu präzisieren, in Teilbereiche zu gliedern und mit theoriegeleiteten Annahmen zu versehen, die in der empirischen Untersuchung überprüft und beantwortet werden.

Die zu beantwortende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welche Mimik und welche Gestik auf Spitzenführungspersonal-Fotos wirkt am positivsten auf die betrachtende Person und welche Wirkungsunterschiede gibt es, in Abhängigkeit davon, wer das Foto betrachtet und in Abhängigkeit davon, ob auf dem Foto eine weibliche oder männliche Person zu sehen ist?

Der Begriff der positiven Wirkung wird im Folgenden aufgrund der theoretischen Erkenntnisse für die Untersuchung präzisiert. Eine positive Wirkung wird in dieser Untersuchung in erster Linie gleichgesetzt mit den Begriffen *Glaubwürdigkeit* und *Sympathie*.

Glaubwürdigkeit, als auf Personen bezogenes Teilphänomen von Vertrauen, bildet die Basis der immateriellen Werte Image und Reputation und ist daher aus dem Blickwinkel des Kommunikationsmanagements elementar. Eng verbunden mit dem Begriff des Vertrauens ist Sympathie, bei der es darum geht, Aussagen über zukünftige Verhaltensweisen von Anderen zu treffen und somit um Erwartungen in die Kontinuität von Haltungen und Entscheidungen anderer.

Weitere Begriffe, die bei der positiven Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos eine Rolle spielen sind *Attraktivität*, *Kompetenz* und *Entschlossenheit*. Attraktivität trägt im allgemeinen Kontext dazu bei, dass einer Person positive Eigenschaften zugeschrieben werden. Im Kontext von Führungspersonal trifft dies aus stereotyper Sicht eher für Männer zu. Kompetenz und Entschlossenheit sind zwei Begriffe, die im traditionellen Eigenschaftsansatz als wichtige Führungseigenschaften gesehen wurden und auch heute noch von vielen Menschen gesehen werden.

Aus der Forschungsfrage lassen sich **drei Programmfragen** ableiten:

Frage 1: Welche auf einem Spitzenführungspersonal-Foto gezeigte Mimik erzeugt bei der betrachtenden Person die positivste Wirkung?

Annahme 1: Eine Mimik der Freude wirkt positiver als eine neutrale Mimik.

Freude ist die einzige positive Primäremotion des Menschen. Gesichtsausdrücke der Freude können durch die Aktivierung und Kombination der Action Units 6, 12 und 25 erzeugt werden, wodurch ein *höfliches Lächeln*, ein *unechtes breites Lächeln* und ein *echtes breites Lächeln* sichtbar werden. Eine weitere Begründung für die Annahme ist die Tatsache, dass die BetrachterInnen der Fotos, bedingt durch die Spiegelneuronen, eine stärkere Sympathie für eine lächelnde Person entwickeln, als für eine nicht lächelnde.

Frage 2: Welche auf einem Spitzenführungspersonal-Foto gezeigte Gestik erzeugt bei der betrachtenden Person die positivste Wirkung?

Annahme 2a: Eine zugewandte und nach vorn gebeugte Körperhaltung wirkt positiver als eine gerade.

Ein nach vorne gebeugter Oberkörper signalisiert Unmittelbarkeit und Sympathie. Zudem bekundet diese Körperhaltung Interesse an der anderen Person.

Annahme 2b: Ein leicht seitlich geneigter Kopf wirkt entweder sehr positiv oder sehr negativ.

In der Theorie finden sich unterschiedliche Meinungen zur Wirkung dieser Kopfhaltung. Einerseits soll diese Kopfhaltung Aufgeschlossenheit und Vertrauen signalisieren – andererseits soll sie ein Zeichen von vorhandener Skepsis sein.

Frage 3: Welche Wirkungsunterschiede existieren, wenn auf einem Spitzenführungspersonal-Foto eine weibliche Person beziehungsweise eine männliche Person zu sehen ist?

Annahme 3a: Männlichen Führungskräften werden eher Führungsattribute zugeschrieben als weiblichen Führungskräften.

Aufgrund des think manager – think male Phänomens ist anzunehmen, dass der männlichen Führungskraft eher Führungsattribute zugeschrieben werden, weil nach geschlechtsstereotyper Sicht diese Eigenschaften als typisch männlich angesehen werden.

Annahme 3b: Je attraktiver die Führungskräfte insgesamt beurteilt werden, desto weniger kompetent wird die weibliche Führungskraft bewertet und desto kompetenter wird die männliche Führungskraft bewertet.

Da die Attraktivität von Frauen größer eingeschätzt wird, wenn sie feminin wirken, Führungspositionen jedoch aus stereotyper Sicht nach männlichen Eigenschaften verlangen, wird die weibliche Führungskraft insgesamt als weniger kompetent bewertet, je attraktiver sie wirkt. Da bei Männern eine größere Attraktivität mit mehr Maskulinität einhergeht, müsste sich hier eine umgekehrte Wirkung zeigen.

6. Untersuchungsmethode

In diesem Kapitel wird zum einen die Wahl der angewandten Methode begründet. Zum anderen wird dargelegt, wie die im vorigen Kapitel formulierten Programmfragen in Testfragen des Fragebogens übersetzt werden und wie der Fragebogen aufgebaut ist. Des Weiteren erfolgt eine Beschreibung der Grundgesamtheit und Stichprobe sowie der Datenerhebung.

6.1 Methodenwahl

Als Untersuchungsmethode wird eine Online-Befragung in Form einer Bildbewertungsstudie gewählt. Diese Methode ist aus verschiedenen Gründen am besten geeignet, Antworten auf die Forschungsfrage zu generieren, denn bei der Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos geht es um subjektive Bewertungen und Meinungen der BetrachterInnen. Für deren Ermittlung stellt die Befragung das einzig sinnvolle Verfahren dar (vgl. Möhring & Schlütz 2010, S. 14).

Die Vorteile einer Online-Befragung gegenüber anderen Befragungsmodi sind insbesondere die kostengünstige Erstellung und Verbreitung der Befragung, die Schnelligkeit in der Feldzeit und der Ergebniserstellung, die genaue Erfassung der Abbruchzahlen und Antwortzeiten sowie die Möglichkeit, multimediale Elemente einzubinden (vgl. ebd., S. 133-134).

Da es sich beim Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit um Spitzenführungspersonal-Fotos handelt, ist es sinnvoll, den TeilnehmerInnen solche Fotos als Stimulus in der Befragung darzubieten und diese bewerten zu lassen.

Den TeilnehmerInnen werden in der Befragung deshalb Fotos¹⁰ von einer weiblichen und einer männlichen Führungskraft mit unterschiedlichen Mimiken und Gestiken gezeigt, aus denen die befragten Personen dann ein Foto nach einem bestimmten Kriterium aussuchen sollen.

Zwar ließe sich die Befragung auch face-to-face oder auf postalischem Wege durchführen – eine Online-Befragung ist jedoch im Hinblick auf Kosten und Zeitrahmen dieser Arbeit die angemessenste Methode. Es muss jedoch auf die mangelnde Repräsentativität dieser Untersuchungsmethode hingewiesen werden,

¹⁰ Eine Beschreibung des Aufbaus und der Einstellungen der Produktion der Untersuchungsfotos findet sich im Anhang dieser Arbeit.

selbst wenn als Grundgesamtheit nur die Internet-Nutzer zugrunde gelegt werden. Da sich diese Gruppe ständig verändert und zu ihr kaum verlässliche Zahlen vorliegen, ist es nicht möglich, diese Grundgesamtheit zu bestimmen (vgl. Möhring & Schlütz 2010, S. 134). Hinzu kommen Nachteile, die auch bei einer schriftlichen Befragung gegeben sind wie eine geringere Ausschöpfung als bei face-to-face Befragungen oder telefonischen Interviews. Auch die nicht kontrollierbare Erhebungssituation und die fehlende Motivationsmöglichkeit durch einen, bei anderen Methoden vorhandenen, Interviewer zählen zu den Nachteilen der Online-Befragung.

6.2 Fragebogaufbau und Operationalisierung

Aus der im vorigen Abschnitt erläuterten Methode, den TeilnehmerInnen verschiedene Fotos zweier Models zu präsentieren, ergibt sich bereits die Struktur des Fragebogens¹¹.

Von jedem Model wird eine Bildserie aus vier Fotos in vier Reihen erstellt, sodass insgesamt 16 Portraitfotos pro Führungskraft entstehen, welche aus der Kombination unterschiedlicher Mimiken und Gestiken resultieren.

¹¹ Der Fragebogen findet sich im Anhang dieser Arbeit.



Abb. 13: Bildserie der männlichen Führungskraft

Aufgrund der theoretischen Erkenntnisse ist es angebracht, die Fotos aus einem Kamerawinkel auf Augenhöhe zu produzieren, da Aufnahmen von Personen dann positiver bewertet werden und es zu einer homogenen Bewertung der Eigenschaften der Person kommt. Der Face-ism index der verschiedenen Aufnahmen bleibt konstant, was dadurch erreicht wird, dass der Abstand zwischen Kamera und Model sowie die Kameraeinstellungen unverändert bleiben. Durch den Blick der fotografierten Personen in die Kamera entsteht ein imaginärer Blickkontakt und dadurch eine emotionale Verbindung zwischen BetrachterInnen und Model. Um den Blick der BetrachterInnen auf das Model zu lenken wird ein neutraler Hintergrund genutzt, der während der gesamten Bildserie unverändert bleibt.

Um möglichst präzise Ergebnisse zu erzeugen, die auf einzelnen Untersuchungsvariablen basieren, ist es nötig, sich auf die wichtigsten Merkmale zu fokussieren. Deshalb zeigt der Bildausschnitt der in der Befragung verwendeten Fotos in erster

Linie den Kopf und das Gesicht der Models sowie einen kleinen Abschnitt der Schultern und des Oberkörpers. Die Untersuchung verschiedener Gesten, die mit den Händen erzeugt werden oder unterschiedliche Sitzhaltungen würden den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

Da die gewählte Methode eine Online-Befragung ist, die an einem Monitor ausgefüllt wird, sind 16 Fotos pro Führungskraft die maximale Anzahl pro Fragebogen-seite. Bei einer höheren Bildanzahl würden die einzelnen Bilder sonst entweder zu klein dargestellt werden oder die TeilnehmerInnen müssten sehr viel Scrollen, wodurch die Abbruchrate sich wahrscheinlich erhöhen würde. Die 16 Fotos sollen alle gleichzeitig sichtbar und miteinander vergleichbar sein.

In jeder der vier Reihen ist auf den Fotos zunächst ein neutraler Gesichtsausdruck zu sehen, bei dem keine Muskelanspannung zugrunde liegt und der sich dadurch gut als Vergleichsmimik eignet. Die weiteren drei Fotos jeder Reihe zeigen entsprechend der Annahme 1 in Kapitel 5 Mimiken der Freude, wobei auf Bild zwei nur der Action Unit (AU) 12 aktiviert ist, wodurch ein höfliches Lächeln gezeigt wird. Bild drei zeigt die AU 12 und 25 und somit ein unechtes breites Lächeln. Auf dem letzten Bild jeder Reihe wird ein echtes breites Lächeln gezeigt, das durch die Aktivierung der AU 12, 25 und 6 zum Vorschein tritt. Zum besseren Verständnis werden für die drei Mimiken der Freude im Folgenden andere Begriffe verwendet:

Das *höfliche Lächeln* wird bezeichnet als *Schmunzeln*, das *unechte breite Lächeln* als *Zahnlächeln* und für das *echte breite Lächeln* wird der Begriff des *Lachens* benutzt.

In der vertikalen Anordnung der Fotos werden die unterschiedlichen Körper- und Kopfhaltungen dargestellt. Auch hier bietet sich eine neutrale Gestik als Vergleichswert an. In der ersten Reihe werden die Führungskräfte deshalb frontal und mit einer geraden Kopfhaltung abgelichtet. Die Reihen zwei und vier zeigen entsprechend Annahme 2a eine zugewandte und eine zugewandte sowie nach vorn geneigte Körperhaltung. In der dritten Reihe ist ebenfalls eine zugewandte Körperhaltung zu sehen, entsprechend Annahme 2b allerdings mit einer leicht geneigten Kopfhaltung. Auch für die Gestiken werden zur besseren Verständlichkeit in der Folge teilweise andere Begrifflichkeiten benutzt:

Die *zugewandte und nach vorn geneigte* Körperhaltung wird als *vorgebeugt* bezeichnet und die *zugewandte Körperhaltung mit einer leicht geneigten Kopfhaltung* wird als *geneigter Kopf* bezeichnet.

Um die in den Programmfragen 1 und 2 beschriebene positive Wirkung zu untersuchen, werden die TeilnehmerInnen gebeten, jeweils das Bild aus den 16 Fotos auszuwählen, welches ihrer Meinung nach am ehesten auf das positive Attribut zutrifft. Hierfür werden die 16 Bilder, die für den Zweck der Auswahl durchnummeriert werden, den BetrachterInnen gezeigt und es wird nacheinander abgefragt, welches der Bilder am glaubwürdigsten, kompetentesten, sympathischsten, entschlossensten und attraktivsten ist.

Um Reihenfolgeeffekte auszuschließen werden die Reihen der Fotos bei jeder Frage variiert – die Bildnummern bleiben jedoch gleich. Nach der Abfrage der Attribute erfolgt eine abschließende Gesamtbewertung der Führungskraft, um herauszufinden, ob die Angaben zu den einzelnen Attributen eventuell vom Gesamteindruck der Führungskraft beeinflusst wurden. Wenn die befragte Person die Führungskraft insgesamt sehr attraktiv findet, könnte bedingt durch das Attraktivitäts-Stereotyp auch die Bewertung der anderen Attribute positiver ausfallen. Des Weiteren kann anhand eines Vergleiches der Mittelwerte der Gesamtbewertung die Beantwortung von Programmfrage 3 vorgenommen werden. In der Gesamtbewertung werden die fünf Attribute abgefragt. Hinzu kommen die Attribute Offenheit, Intelligenz sowie Freundlichkeit, da diese in der Literatur häufig als wichtige Führungseigenschaften genannt werden.

Die Gesamtbeurteilung der Führungskraft erfolgt mit Hilfe eines semantischen Differentials, da sich dieses objektive Verfahren der Fremdeinstufung besonders gut eignet, um Einstellungsobjekte anhand von bipolaren Gegensatzpaaren zu beschreiben. Zu den Attributen wird also jeweils das entsprechende Gegenteil als zweiter Pol angeboten, sodass sich folgende Paare ergeben:

- Glaubwürdig – unglaubwürdig
- Kompetent – inkompetent
- Intelligent – unintelligent
- Freundlich – unfreundlich
- Sympathisch – unsympathisch

- Offen – verschlossen
- Attraktiv – unattraktiv
- Entschlossen – unentschlossen

Es wird eine siebenstufige Skala verwendet, deren Mittelpunkt die Bezeichnung neutral trägt. Die weiteren Stufen sind, je nach positiver oder negativer Ausrichtung mit einem Plus oder einem Minus und den entsprechenden Ziffern von eins bis drei versehen.

Die Frage, welche Wirkungsunterschiede existieren, wenn auf einem Spitzenführungspersonal-Foto eine weibliche Person beziehungsweise eine männliche Person zu sehen ist, wird dadurch in Testfragen übersetzt, dass den TeilnehmerInnen sowohl Fotos von einer weiblichen als auch von einer männlichen Führungskraft gezeigt werden.

Um den BetrachterInnen der Fotos den Bezugsrahmen zu verdeutlichen, wird zu Beginn der Befragung erklärt, dass es sich um Fotos von Führungskräften aus dem Management eines Wirtschaftsunternehmens handelt. Die Models tragen formelle Kleidung, die ihre Rolle zusätzlich verdeutlicht und sie befinden sich in dem Alter, das Führungskräfte typischerweise haben. Zu Beginn der Befragung werden den TeilnehmerInnen zudem die Hinweise gegeben, dass Browserfenster zu maximieren und die Umfrage auf einem Endgerät mit einem großen Display auszufüllen, damit sie die Fotos in ausreichender Größe sehen können. Die Befragung schließt mit der Frage, auf welchem Endgerät die TeilnehmerInnen die Umfrage ausgefüllt haben. Hierdurch kann kontrolliert werden, inwieweit sich die befragten Personen an den zu Beginn gegebenen Hinweis gehalten haben. Zum anderen lässt sich hieraus zumindest in Ansätzen auf die Güte der Daten schließen. Sollte ein Großteil der TeilnehmerInnen die Umfrage auf einem Smartphone ausfüllen, ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse sich hierdurch ändern, weil die Darstellung der Fotos auf einem derartigen mobilen Endgerät extrem klein ist und nicht alle Bilder gleichzeitig zu sehen sind.

Um den befragten Personen während der Beantwortung der Fragen eine Auflockerung zu ermöglichen, wird nach der Gesamtbewertung der Führungskraft abgefragt, in welcher Branche die Führungskraft nach Meinung der TeilnehmerInnen

vermutlich tätig ist. Die Antwortvorgaben bei dieser Frage und auch bei der Frage nach der Branche der TeilnehmerInnen orientieren sich an der Branchenaufteilung der Allensbacher Computer- und Technikanalyse (Acta) und somit an einer seit vielen Jahren durchgeführten und anerkannten Studie.

Um die Antwortvorgaben überschaubar zu halten werden Branchen, deren Tätigkeitsfeld sich ähnelt, zusammengefasst, wie beispielsweise Banken und Versicherungen. Da die Arbeit einen kommunikationswissenschaftlichen Hintergrund hat und aufgrund der Stichprobe zu erwarten ist, dass Personen aus diesem Bereich an der Umfrage teilnehmen, werden die Branchen Kommunikation/Marketing/PR sowie Medien/Journalismus hinzugefügt.

6.3 Grundgesamtheit und Stichprobe

Aufgrund der Tatsache, dass sich das CEO-Image auf sämtliche Bezugsgruppen einer Organisation auswirkt, lässt sich die Grundgesamtheit der Untersuchung nur schwer bestimmen. Sie wird daher pragmatisch definiert als *alle in der Bundesrepublik Deutschland lebenden Personen, die über einen Internetzugang verfügen*. Die Voraussetzung eines Internetzugangs leitet sich aus der gewählten Untersuchungsmethode ab.

Da sich diese Grundgesamtheit nicht in Zahlen ausdrücken lässt, erhebt die Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität, was aber durch die gewählte Methode einer Online-Befragung, wie in Abschnitt 6.1 beschrieben, per se nicht möglich ist.

Aufgrund des eng gesetzten zeitlichen Rahmens der Untersuchung wird die Stichprobe willkürlich ausgewählt, um eine möglichst hohe Anzahl an Befragten zu generieren und so wenigstens Tendenzen aus den Ergebnissen ablesen zu können. Eine Prüfung von Zusammenhangshypothesen, wie es in dieser Arbeit der Fall ist, ist bereits mit einer willkürlichen Stichprobe möglich (vgl. Raithel 2008, S. 56-57).

6.4 Datenerhebung

Der Fragebogen wurde mit der Software Unipark der Firma Questback erstellt, welche es ermöglicht, diesen ohne weitreichende Programmierkenntnisse zu generieren und Online-Befragungen durchzuführen.

Im Anschluss daran wurde von vier Personen ein Pretest des Fragebogens durchgeführt. Die Anmerkungen und Hinweise der Testpersonen gingen in die endgültige Version des Fragebogens ein, wodurch kleinere Formulierungsschwächen beseitigt werden konnten. Der Pretest ergab eine ungefähre Bearbeitungszeit von 15 Minuten, die daraufhin auf der ersten Seite des Fragebogens angegeben wurde. Vor Beginn der Feldphase erfolgte schließlich noch eine technische Überprüfung. Hierbei wurde getestet, ob der Fragebogen in den gängigen Browsern wie Internet Explorer, Mozilla Firefox oder Safari fehlerfrei dargestellt wird. Zusätzlich wurde die Darstellung auf verschiedenen mobilen Endgeräten wie Tablet-Computern und Smartphones, mit unterschiedlichen Betriebssystemen überprüft.

Die Feldphase lief vom 13. Mai bis zum 27. Mai 2013 und umfasste somit 14 Tage. Für die Kontaktierung potentieller TeilnehmerInnen wurde auf das so genannte *Schneeballsystem* gesetzt, um in kurzer Zeit eine möglichst hohe Zahl an Befragten zu generieren. Am ersten Tag der Feldzeit wurden 58 E-Mails an private Kontakte des Autors sowie 37 Nachrichten an Facebook- und 63 Nachrichten an Xing-Kontakte des Autors versendet. Zudem wurde eine E-Mail an 212 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und den 552 Kontakte umfassenden Presseverteiler der GOP Entertainment-Group GmbH & Co. KG geschickt. Das Unternehmen betreibt sechs Variété-Theater in Deutschland und hat sich bereit erklärt, die Umfrage zu unterstützen. Die etwa 8.400 Studierenden der Hochschule Hannover wurden ebenfalls mit einer E-Mail, die über einen Verteiler der Hochschule versendet wurde, zur Teilnahme aufgerufen. Ein weiterer Verteiler, der aus einer früheren Untersuchung vorlag und 189 Kontaktadressen zu Verbänden sowie 1332 Kontaktadressen zu Unternehmen enthält, wurde ebenfalls genutzt. Von diesen 1521 E-Mails waren 114 nicht zustellbar, 40 Personen hatten eine Abwesenheitsnotiz aktiviert und 32 Kontakte antworteten, dass sie nicht der Umfrage teilnehmen werden. Somit blieben 1335 potentielle TeilnehmerInnen, die über diesen Verteiler angeschrieben wurden. Sowohl in den meisten E-Mail Anschreiben¹² und Nachrichten auf sozialen Netzwerken als auch auf der letzten Seite des Fragebogens wurde darum gebeten, den Link zur Umfrage an Freunde, Bekannte und ArbeitskollegInnen weiterzuleiten.

¹² Ein Musteranschreiben findet sich im Anhang dieser Arbeit.

6.5 Datensatz und Datenbereinigung

Die Befragung wurde von 1.885 Personen gestartet. Davon brachen 721 Personen die Umfrage vor der letzten Seite ab, sodass am Ende der Feldzeit 1164 komplett ausgefüllte Fragebögen vorhanden waren, was einer Beendigungsquote von 61,75 % entspricht.

Die meisten Personen (501 Fälle) brachen die Umfrage während der ersten drei Seiten ab. Auf der Startseite waren dies 309 Personen, auf der zweiten Seite, die die Anleitung enthält, 78 Personen und auf der dritten Seite, auf der zum ersten Mal die 16 Fotos der weiblichen Führungskraft zu sehen waren, 114 Personen. Als mögliche Gründe für die Abbrüche kann vermutet werden, dass die AbbrecherInnen der Startseite generell kein Interesse an der Thematik hatten und die AbbrecherInnen der zweiten Seite die Anleitung zu umfangreich empfunden haben. Es ist auch möglich, dass die 78 Personen, die auf der zweiten Seite abgebrochen haben, die Umfrage mit einem Smartphone geöffnet haben und dann dem in der Anleitung enthaltenen Hinweis gefolgt sind, die Umfrage mindestens auf einem Tablet-PC auszufüllen. Die hohe Abbruchzahl auf der dritten Seite rührt wahrscheinlich daher, dass die Aufgabe, aus 16 verschiedenen Bildern eines auszuwählen, den TeilnehmerInnen zu umfangreich erschien. Hohe Abbruchzahlen weisen auch die Seiten 4, 8 und 10 auf. Auf Seite 4 wurde das zweite Attribut der 16 Fotos der weiblichen Führungskraft abgefragt, sodass davon auszugehen ist, dass die 41 AbbrecherInnen die Geduld verloren haben, weil sie davon ausgegangen sind, dass eine unbestimmte Anzahl weiterer Fragen zu den 16 Fotos folgen würde. Derselbe Grund dürfte auch auf die 61 AbbrecherInnen der Seite 10 zutreffen. Hier wurden zum ersten Mal die 16 Fotos der männlichen Führungskraft gezeigt. Auf Seite 8, auf der 47 Personen den Fragebogen abgebrochen haben, wurde die Gesamtbeurteilung der weiblichen Führungskraft mittels eines semantischen Differentials abgefragt. Es ist möglich, dass die AbbrecherInnen keine Lust mehr hatten, die Person anhand von 8 Attributen zu bewerten, nachdem sie bereits fünf Attribute einem Foto dieser Person zugeordnet hatten. Die weiteren 71 Abbrüche fanden zum Großteil auch schon auf den vorderen Seiten statt.

Im Durchschnitt benötigten die Befragten 10 Minuten und 23 Sekunden, um den Fragebogen auszufüllen. Somit lag die Bearbeitungsdauer unter der im Fragebogen angegebenen Zeit von 15 Minuten.

Der Datensatz mit den 1164 komplett ausgefüllten Fragebögen wurde im nächsten Schritt bereinigt. Zunächst wurden alle Fälle entfernt, bei denen die Bearbeitungsdauer unter vier Minuten lag, weil davon auszugehen ist, dass diese Personen nicht ernsthaft an der Umfrage teilgenommen haben, sondern möglichst schnell zum Ende des Fragebogens gelangen wollten. Hierunter fielen 11 Fälle. Anschließend wurden alle 69 Fälle aus dem Datensatz entfernt, bei denen die Umfrage auf einem Smartphone ausgefüllt wurde. Der Grund dafür ist die in Abschnitt 6.2 beschriebene Vermutung, dass sich durch die kleine Darstellung der Fotos auf einem solchen Gerät eventuell die Ergebnisse verändern könnten.

Nach der Durchsicht der verbliebenen Fälle wurden 7 weitere Datensätze aufgrund unplausibler Antworten entfernt.

Die Stichprobe dieser Untersuchung besteht daher aus *1077 Fällen*.

7. Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse¹³ der Untersuchung vorgestellt und interpretiert. Zunächst erfolgt die Beschreibung der Stichprobe, bevor im weiteren Verlauf des Kapitels anhand der Ergebnisse die in Kapitel 5 formulierten Annahmen überprüft und die Programmfragen beantwortet werden. Die Beantwortung der Forschungsfrage bildet den Abschluss des Kapitels.

7.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe besteht zu 59 % (n=633) aus Personen weiblichen Geschlechts und zu 41 % (n=444) aus männlichen Teilnehmern.

Die Altersverteilung der Stichprobe gestaltet sich wie folgt: Der Großteil (53 %; n=566) ist zwischen 19 und 29 Jahren alt. Die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen macht 23 % (n=245) der Stichprobe aus. Etwa 15 % (n=160) sind zwischen 40 und 49 Jahren alt. Die Altersklasse der 50- bis 59-Jährigen macht 6 % (n=63) der Stichprobe aus. Im Alter von 60 Jahren oder älter sind 3 % (n=32). Die Gruppe der Personen bis zu einem Alter von 18 Jahren macht lediglich 1 % (n=11) der Stichprobe aus.

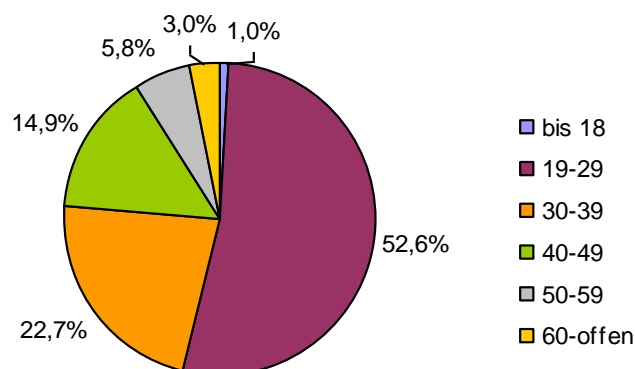


Abb. 14: Zusammensetzung der Stichprobe nach Altersklassen in Prozent (N=1077)

¹³ Bei Prozentangaben wird jeweils die Nachkommastelle auf ganze Zahlen gerundet. Etwaige Abweichungen von 100 % sind der Rundung geschuldet.

Der Bildungsstand der Stichprobe ist hoch. Etwa 90 % (n=971) der Befragten verfügen über Fachhochschulreife oder Abitur (49 %; n=527), einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss (40 %; n=431) oder eine Promotion (1 %; n=13). Einen Realschulabschluss haben 6 % (n=69) der Befragten und einen Haupt- oder Volksschulabschluss hat 1 % (n=11) der Stichprobe. Nur 2 Personen gaben an, dass sie keinen oder noch keinen Abschluss haben. Etwa 2 % (n=24) wählten die Antwort *Sonstiges*.

Knapp 45 % (n=483) der Stichprobe sind Studierende oder Auszubildende und etwa 48 % (n=512) sind berufstätig, wobei der Großteil (38 %; n=412) als Angestellte(r) tätig ist. Selbstständig sind 8 % (n=83) der Stichprobe und 2 % (n=17) haben den Status Beamte oder Beamter. Weitere 4 % (n=44) der Befragten sind nicht erwerbstätig – diese teilen sich auf in SchülerInnen (n=12), Hausmänner oder Hausfrauen (n=7), Arbeitssuchende (n=9) und RentnerInnen oder PensionärInnen (n=16). Etwa 4 % (n=38) gaben als Beruf *Sonstiges* an.

Bei den Branchen, in denen die Erwerbstätigen, Studierenden und Auszubildenden sowie die RentnerInnen und PensionärInnen tätig sind beziehungsweise tätig waren (N=1011), zeigt sich eine breit gestreute Verteilung: In allen 24 im Fragebogen vorgegebenen Branchen finden sich Fälle. In der Ausprägung *Sonstiges* finden sich mit 35 Fällen etwa 3 % der Stichprobe. Drei der 24 Branchen sind häufiger vertreten: Gesundheit/Soziales (n=130) und Kommunikation/Marketing/PR (n=134) stellen jeweils 12 % der Fälle dar, Medien/Journalismus 13 % (n=135) der Fälle. Da die Gruppe der Medienschaffenden und JournalistInnen für diese Untersuchung aufgrund ihrer Multiplikatorfunktion von besonderem Interesse ist, wird sie genauer betrachtet. Von den 135 Medienschaffenden und JournalistInnen sind 63 % (n=85) weiblich und 37 % (n=50) männlich. Etwa 47 % (n=63) sind zwischen 19 und 29 Jahren alt, 19 % (n=25) sind zwischen 30 und 39 Jahren und 22 % (n=30) zwischen 40 und 49 Jahren alt. Etwa 13 % (n=17) sind älter als 49 Jahre. Zur besseren Verständlichkeit werden die Mitglieder der Branche Medien/Journalismus im Folgenden *Medienschaffende* genannt.

Die nächst größeren Branchen sind Freizeit/Kultur/Sport mit 8 % (n=83), IT/Telekommunikation mit 6 % (n=68), Öffentlicher Dienst/Verwaltung (n=50) und sonstige Dienstleistungen (n=51) mit je 5 %. Die weiteren Branchen stellen jeweils weniger als 4 % der Fälle dar. Die Häufung der Branchen Kommunikation/Marketing/PR, Journalismus/Medien sowie Freizeit/Kultur/Sport kann durch die

Art der Datenerhebung erklärt werden. Es handelt sich bei der Untersuchung um ein Thema, welches für Medienschaffende und Mitglieder der Branche Kommunikation/Marketing/PR von hohem Interesse ist. Die GOP Entertainment-Group GmbH & Co. KG, an deren Mitarbeiter und Presseverteiler die Befragung versandt wurde, ist im Bereich Freizeit/Kultur/Sport anzusiedeln.

Von den 429 Personen, die Angestellte(r) oder Beamte bzw. Beamtin sind, gaben 154 an, selber Führungskraft zu sein, was 14 % der Stichprobe ausmacht.

Ausgefüllt wurde die Befragung zu 51 % (n=549) auf einem Desktop-PC mit eigenem Monitor, zu 45 % (n=484) auf einem Laptop und zu 4 % (n=44) auf einem Tablet-PC.

7.2 Überprüfung der Annahmen und Beantwortung der Programmfragen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung im Hinblick auf die in Kapitel 5 aufgestellten Programmfragen dargestellt. Die Ergebnisse werden jeweils aufgeteilt nach den Ergebnissen für die weibliche und die männliche Führungskraft und den fünf Attributen Glaubwürdigkeit, Sympathie, Attraktivität, Kompetenz und Entschlossenheit. Bei Frage 3 werden außerdem die Ergebnisse für die Attribute Intelligenz, Offenheit und Freundlichkeit dargelegt. Zusätzlich werden sämtliche Ergebnisse im Hinblick auf das Alter und das Geschlecht der TeilnehmerInnen sowie die Branche der Medienschaffenden betrachtet. In Bezug auf das Alter werden jeweils die Ergebnisse der unter 30- sowie der über 29-Jährigen betrachtet.

In dieser Untersuchung werden verschiedene Begrifflichkeiten für Abweichungen benutzt: Geringe Abweichungen liegen im Bereich von 0 bis 5 Prozentpunkten, mittlere Abweichungen zwischen 6 und 15 Prozentpunkten. Von deutlichen Abweichungen ist die Rede, wenn diese im Bereich von 16 bis 30 Prozentpunkten liegen. Abweichungen von über 30 Prozentpunkten werden als gravierende Abweichung bezeichnet.

Frage 1: Welche auf einem Spitzenführungspersonal-Foto gezeigte Mimik erzeugt bei der betrachtenden Person die positivste Wirkung?

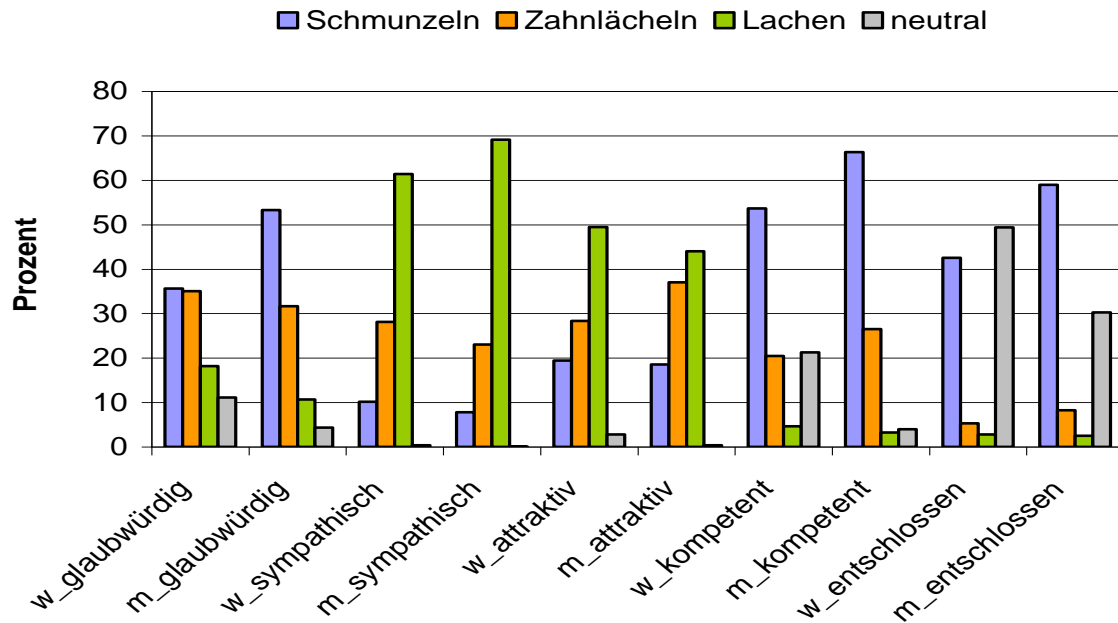


Abb. 15: Verteilung der Mimiken nach Attributen und Führungskraft in Prozent (N=1077)

Glaubwürdigkeit:

Bei der weiblichen Führungskraft wirken das Schmunzeln mit 36 % (n=384) und das Zahnlächeln mit 35 % (n=377) etwa gleich glaubwürdig. Das Lachen bewerten 18 % (n=196) als die glaubwürdigste Mimik. Nur 11 % (n=120) empfinden die neutrale Mimik als die glaubwürdigste. Insgesamt bewerten 89 % (n=957) eine Mimik der Freude als am glaubwürdigsten.

Bei der männlichen Führungskraft wird das Schmunzeln von 53 % (n=574) am glaubwürdigsten bewertet. Danach folgen das Zahnlächeln mit 32 % (n=341) und das Lachen mit 11 % (n=115). Die neutrale Mimik wird von 4 % (n=47) als die glaubwürdigste bewertet. Eine Mimik der Freude wird von insgesamt 96 % (n=1030) als am glaubwürdigsten bewertet.

Bei den Antworten gibt es in Bezug auf das Alter nur geringe Abweichungen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Wirkung sowohl auf junge wie auf ältere Menschen sehr ähnlich ist. Beispielsweise zeigt sich die Verteilung bei den 36 % (n=384), die das Schmunzeln bei der weiblichen Führungskraft als am

glaubwürdigsten bewerten, auch in den Altersklassen: 37 % (n=215) der bis zu 29-Jährigen und 34 % (n=169) im Alter von 30 Jahren oder älter sehen das Schmunzeln als glaubwürdigste Mimik an.

Auch bei der Betrachtung der Antworten nach Geschlecht zeigen sich nur geringe Abweichungen: 52 % (n=329) der Frauen und 55 % (n=245) der Männer bewerten das Schmunzeln bei der männlichen Führungskraft als die glaubwürdigste Mimik. Somit gibt es nur geringe Abweichungen zur Gesamtbewertung, bei der 54 % (n=574) das Schmunzeln als glaubwürdigste Mimik der männlichen Führungskraft bewerten.

In Bezug auf die Branche zeigt sich für beide Führungskräfte, dass Medienschaffende das Schmunzeln stärker als glaubwürdig empfinden als der Rest der Stichprobe. Bei der weiblichen Führungskraft bewerten 40 % (n=54) der Medienschaffenden diese Mimik als am glaubwürdigsten (Gesamtwert 36 %; n=384), bei der männlichen Führungskraft sogar 62 % (n=84) der Medienschaffenden (Gesamtwert 53 %; n=574), was einer mittleren Abweichung entspricht.

Sympathie:

Das Lachen wird bei der weiblichen Führungskraft mit 61 % (n=661) als die sympathischste Mimik bewertet. Auf 28 % (n=303) wirkt das Zahnlächeln und auf 10 % (n=109) das Schmunzeln am sympathischsten. Die neutrale Mimik wird nur von 0,4 % (n=4) als die sympathischste bewertet. Auf insgesamt 99,6 % (n=1073) wirkt also eine Mimik der Freude am sympathischsten.

Noch deutlicher sind die Ergebnisse bei der männlichen Führungskraft. Hier wird das Lachen sogar von 69 % (n=744) am sympathischsten bewertet. Das Zahnlächeln wirkt auf 23 % (n=248) am sympathischsten und das Schmunzeln auf 8 % (n=84). Lediglich ein Fall (0,1 %) bewertet die neutrale Mimik als am sympathischsten, sodass insgesamt 99,9 % (n=1076) eine Mimik der Freude als die sympathischste bewerten.

Auch hier zeigen sich in Bezug auf das Alter der BetrachterInnen nur geringe Abweichungen in den Antworten. Bei den Antworten nach Geschlecht zeigt sich, dass nur 7 % (n=44) der Frauen das Schmunzeln bei der weiblichen Führungskraft als die sympathischste Mimik bewerten, im Gegensatz zu 15 % (n=65) der Männer. Der Gesamtwert beider Geschlechter liegt bei 10 % (n=109). Dafür wirkt auf Männer das Lachen der weiblichen Führungskraft etwas weniger sympathisch als auf

Frauen: 56 % (n=247) der Männer und 65 % (n=414) der Frauen bewerten diese Mimik als am sympathischsten. Der Gesamtwert liegt bei 61 % (n=661).

Medienschaffende bewerten auch bei diesem Attribut bei der männlichen Führungskraft das Schmunzeln stärker als der Rest der Stichprobe: 13 % (n=17) der Medienschaffenden empfinden diese Mimik am sympathischsten (Gesamtwert 8 %; n=84).

Attraktivität:

Als attraktivste Mimik wirkt bei der weiblichen Führungskraft das Lachen mit 50 % (n=533). Es folgen das Zahnlächeln mit 28 % (n=305) und das Schmunzeln mit 19 % (n=209). Etwa 3 % (n=30) bewerten die neutrale Mimik als die attraktivste. Insgesamt bewerten 97 % (n=1047) eine Mimik der Freude als am attraktivsten.

Bei der männlichen Führungskraft wirkt das Lachen mit 44 % (n=474) am attraktivsten gefolgt vom Zahnlächeln mit 37 % (n=399) und dem Schmunzeln mit 19 % (n=200). Nur 0,4 % (n=4) bewerten die neutrale Mimik als die attraktivste. Eine Mimik der Freude wird insgesamt von 99,6 % (n=1073) als am attraktivsten empfunden.

Die Antworten weisen in Bezug auf Alter und Geschlecht der Befragten nur geringe Abweichungen auf. Bei der männlichen Führungskraft bewerten 23 % (n=31) der Medienschaffenden abermals das Schmunzeln stärker als der Rest der Stichprobe (19 %; n=200). Dafür wirkt das Zahnlächeln dieser Führungskraft auf Medienschaffende (31 % der Medienschaffenden; n=42) deutlich weniger attraktiv als auf den Rest der Stichprobe (Gesamtwert 37 %; n=399).

Kompetenz:

In 54 % (n=578) der Fälle wird bei der weiblichen Führungskraft das Schmunzeln am kompetentesten bewertet. Danach folgen die neutrale Mimik mit 21 % (n=229) und das Zahnlächeln mit 20 % (n=220). Das Lachen bewerten lediglich 5 % (n=50) als die kompetenteste Mimik. Es zeigt sich insgesamt ein deutlich geringerer Wert für eine Mimik der Freude, als bei den bisherigen Attributen. Etwa 79 % (n=848) bewerten eine solche als am kompetentesten.

Das Schmunzeln wirkt bei der männlichen Führungskraft zu 66 % (n=714) am kompetentesten. Etwa 27 % (n=285) bewerten das Zahnlächeln als die kompetenteste Mimik. Danach folgen zu ähnlichen Teilen die neutrale Mimik mit 4 % (n=43)

und das Lachen mit 3 % (n=35). Insgesamt wird eine Mimik der Freude von 96 % (n=1034) als am kompetentesten bewertet.

Das Lachen wirkt weder bei der weiblichen (5 %) noch bei der männlichen (3 %) Führungskraft besonders kompetent. Bei der männlichen Führungskraft wird Kompetenz insbesondere durch das Schmunzeln vermittelt, wohingegen bei der weiblichen Führungskraft auch die neutrale Mimik als kompetent bewertet wird und zwar etwas stärker von Männern (25 % der Männer; n=112) als von Frauen (19 % der Frauen; n=117). Der Gesamtwert liegt bei 21 % (n=229). In Bezug auf das Alter zeigen sich bei diesem Attribut nur geringe Abweichungen zum Gesamtergebnis – in Bezug auf die Branche zeigt sich bei der männlichen Führungskraft eine mittlere Abweichung zwischen Medienschaffenden und dem Rest der Stichprobe. Etwa 74 % (n=100) der Medienschaffenden bewerten das Schmunzeln als die kompetenteste Mimik. Der Gesamtwert liegt bei 66 % (n=714).

Entschlossenheit:

Die neutrale Mimik wird bei der weiblichen Führungskraft von 49 % (n=532) als die entschlossenste bewertet. Danach folgen das Schmunzeln mit 43 % (n=458). Das Zahnlächeln (5 %; n=57) und das Lachen (3 %; n=30) wirken nur in wenigen Fällen am entschlossensten, sodass lediglich 51 % (n=545) eine Mimik der Freude als am entschlossensten bewerten.

Bei der männlichen Führungskraft wirkt das Schmunzeln mit 59 % (n=635) am entschlossensten, gefolgt von der neutralen Mimik mit 30 % (n=326). Das Zahnlächeln wird von 8 % (n=89) als die entschlossenste Mimik empfunden – das Lachen nur von 3 % (n=27). Insgesamt wird eine Mimik der Freude von 70 % (n=751) als am entschlossensten bewertet.

Entschlossenheit wird bei beiden Geschlechtern eher durch ein Schmunzeln oder eine neutrale Mimik vermittelt. Bei der weiblichen Führungskraft ist Entschlossenheit das einzige Attribut, welches durch die neutrale Mimik am stärksten zum Ausdruck kommt. Etwa 53 % (n=236) der Männer und etwa 47 % (n=296) der Frauen bewerten diese Mimik als am entschlossensten. Geschlechterübergreifend liegt der Wert bei 49 % (n=532). Bei der männlichen Führungskraft zeigen sich eine geringe und eine mittlere Abweichung: 62 % (n=394) der Frauen, aber nur 54 % (n=241) der Männer bewerten das Schmunzeln als die entschlossenste Mimik, was bei einem Gesamtwert von 59 % (n=635) einer geringen Abweichung ent-

spricht. Eine mittlere Abweichung zeigt sich bei der Bewertung der neutralen Mimik der männlichen Führungskraft, die von 37 % (n=162) der Männer und von 26 % (n=164) der Frauen als die entschlossenste Mimik bewertet wird (Gesamtwert 30 %; n=326). Männer bewerten also bei beiden Führungskräften die neutrale Mimik häufiger als am entschlossensten. In Bezug auf das Alter liegen auch hier die Abweichungen alle im geringen Bereich.

Branchenbezogen zeigt sich bei der weiblichen Führungskraft eine mittlere Abweichung. Von den Medienschaffenden bewerten 51 % (n=69) das Schmunzeln als die entschlossenste Mimik (Gesamtwert 43 %; n=458). Dafür bewerten nur 43 % (n=58) der Medienschaffenden die neutrale Mimik der weiblichen Führungskraft als am entschlossensten (Gesamtwert 49 %; n=532).

Somit bestätigt sich Annahme 1: Eine Mimik der Freude wirkt positiver als eine neutrale Mimik. Allerdings lassen sich in Bezug auf die Attribute Unterschiede feststellen: Glaubwürdigkeit wird überwiegend durch Schmunzeln und Zahnlächeln erzeugt, wobei bei der männlichen Führungskraft das Schmunzeln glaubwürdiger wirkt als das Zahnlächeln. Lachen wirkt am sympathischsten und auch Attraktivität wird in erster Linie durch diese Mimik erzeugt, wobei auch das Zahnlächeln stark auf das Attribut Attraktivität wirkt. Kompetenz und Entschlossenheit werden durch das Lachen hingegen kaum erzeugt. Diese beiden Attribute werden überwiegend durch das Schmunzeln vermittelt, wobei Entschlossenheit bei der weiblichen Führungskraft das einzige Attribut darstellt, welches überwiegend durch eine neutrale Mimik vermittelt wird. Hier kann vermutet werden, dass das think manager – think male Phänomen zum Tragen kommt, weil die weibliche Führungskraft beim Zeigen der neutralen Mimik weniger feminin wirkt.

Außerdem kann festgehalten werden, dass bei Medienschaffenden das Schmunzeln eine positiv wirkende Mimik ist. Bei allen Attributen und beiden Führungskräften ist der Prozentsatz der Medienschaffenden für das Schmunzeln höher als beim Rest der Stichprobe, außer bei der weiblichen Führungskraft in Bezug auf Attraktivität. Insbesondere zeigt sich die Tendenz der Medienschaffenden zur Mimik Schmunzeln bei der männlichen Führungskraft in Bezug auf die Attribute Glaubwürdigkeit und Kompetenz und bei der weiblichen Führungskraft in Bezug auf die Attribute Glaubwürdigkeit und Entschlossenheit.

Frage 2: Welche auf einem Spitzenführungspersonal-Foto gezeigte Gestik erzeugt bei der betrachtenden Person die positivste Wirkung?

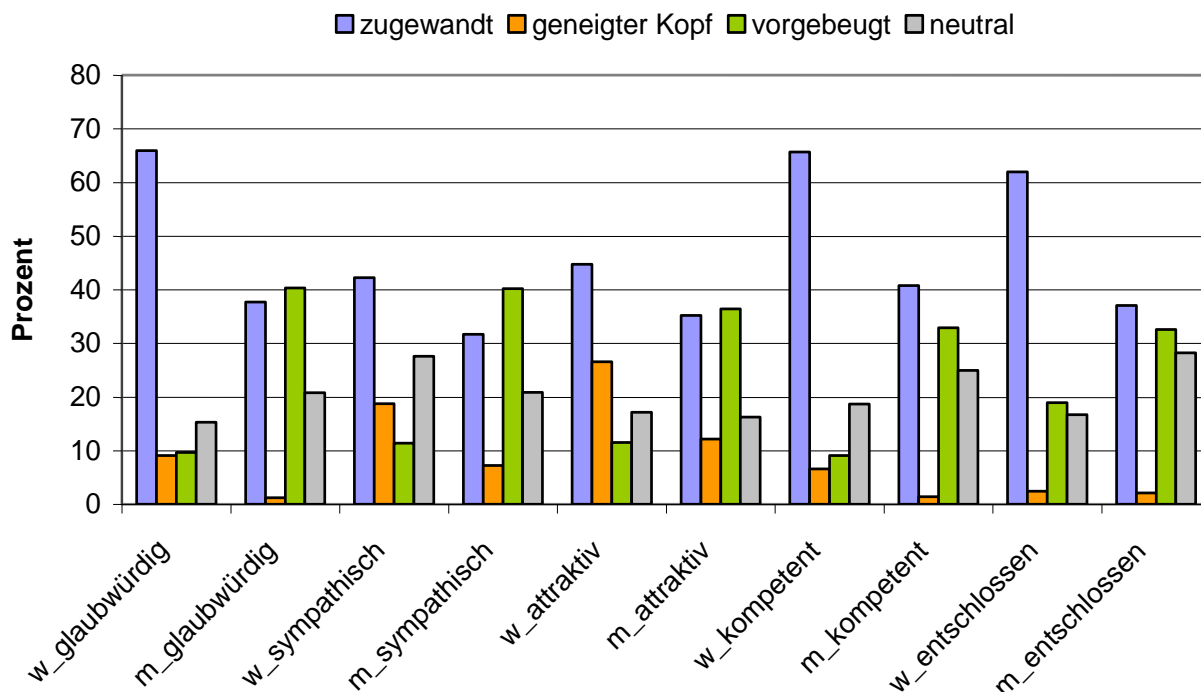


Abb. 16: Verteilung der Gestiken nach Attributen und Führungskraft in Prozent (N=1077)

Glaubwürdigkeit:

Bei der weiblichen Führungskraft wirkt die zugewandte Gestik mit 66 % (n=710) am glaubwürdigsten. Die neutrale Gestik wird von 15 % (n=165) als die glaubwürdigste bewertet. Der geneigte Kopf (9 %; n=98) und die vorgebeugte Gestik (10 %; n=104) bewerten nur wenige TeilnehmerInnen als die glaubwürdigste.

Die vorgebeugte Gestik wird hingegen bei der männlichen Führungskraft als die glaubwürdigste gesehen: Etwa 40 % (n=434) nennen diese Gestik. Danach folgen die zugewandte Gestik mit 38 % (n=406) und die neutrale Gestik mit 21 % (n=224). Den geneigten Kopf bewerten lediglich 1 % (n=13) als die glaubwürdigste Gestik.

In Bezug auf das Alter zeigen sich nur geringe Abweichungen zwischen jüngeren und älteren TeilnehmerInnen. Bei der Verteilung nach Geschlechtern zeigt sich bei der männlichen Führungskraft, dass Männer die zugewandte Gestik glaubwürdiger bewerten als die vorgebeugte und Frauen umgekehrt: Die zugewandte Gestik bewerten 45 % (n=200) der Männer als die glaubwürdigste und 33 % (n=206) der

Frauen, von denen 44 % (n=279) die vorgebeugte Gestik als am glaubwürdigsten bewerten, gegenüber 35 % (n=155) der Männer. Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit zeigt sich bei der männlichen Führungskraft, dass 42 % (n=56) der Medienschaffenden eher die zugewandte Gestik als die glaubwürdigste bewerten (Gesamtwert 38 %; n=406).

Sympathie:

In 42 % (n=455) der Fälle wird bei der weiblichen Führungskraft die zugewandte Gestik als am sympathischsten bewertet. Die neutrale Gestik empfinden 28 % (n=297) in dieser Weise. Etwa 19 % (n=202) bewerten den geneigten Kopf und 11 % (n=123) die vorgebeugte Gestik als am sympathischsten. Bei der männlichen Führungskraft wird, wie beim Attribut Glaubwürdigkeit, die vorgebeugte Gestik mit 40 % (n=433) am sympathischsten empfunden. Etwa 32 % (n=341) bewerten die zugewandte Gestik als die sympathischste und 21 % (n=225) die neutrale Gestik. Der geneigte Kopf wird von 7 % (n=78) in dieser Weise bewertet.

In Bezug auf das Alter zeigt sich bei der männlichen Führungskraft, dass die über 29-Jährigen die neutrale Gestik (25 % der über 29-Jährigen; n=125) stärker als die unter 30-Jährigen (17 % der unter 29-Jährigen; n=100) am sympathischsten bewerten, wohingegen die Jungen die vorgebeugte Gestik (43 % der unter 30-Jährigen; n=246) sympathischer finden als die Alten (37 % der über 29-Jährigen; n=187). In Bezug auf das Geschlecht zeigen sich nur geringe Abweichungen von den Gesamtergebnissen. Branchenbezogen wird von 47 % (n=63) der Medienschaffenden bei der weiblichen Führungskraft die zugewandte Gestik stärker als am sympathischsten bewertet als vom Rest der Stichprobe (Gesamtwert 42 %; n=455). Bei der männlichen Führungskraft zeigt sich eine ähnliche Abweichung für die zugewandte Gestik: 45 % (n=61) der Medienschaffenden bewerten diese Gestik als die sympathischste, im Vergleich zum Gesamtwert von 40 % (n=433).

Attraktivität:

Beim Attribut Attraktivität wirkt bei der weiblichen Führungskraft die zugewandte Gestik mit 45 % (n=482) vor dem geneigten Kopf mit 27 % (n=286) am stärksten. Die neutrale Gestik wird von 17 % (n=185) und die vorgebeugte Gestik von 12 % (n=124) in dieser Weise bewertet. Bei der männlichen Führungskraft wirken die vorgebeugte Gestik mit 36 % (n=392) und die zugewandte Gestik mit 35 % (n=379)

etwa gleich attraktiv. Danach folgen die neutrale Gestik mit 16 % (n=175) und der geneigte Kopf mit 12 % (n=131).

In Bezug auf das Alter zeigt sich bei der männlichen Führungskraft, dass die unter 30-Jährigen die zugewandte Gestik am attraktivsten bewerten (38 % der unter 30-Jährigen; n=220). Geschlechtsbezogen zeigen sich nur geringe Abweichungen. Der geneigte Kopf zeigt in Bezug auf die Branchen interessante Abweichungen: Während bei der weiblichen Führungskraft diese Gestik von nur 20 % (n=27) der Medienschaffenden als am attraktivsten bewertet wird, was unter dem Gesamtwert von 27 % (n=286) liegt, wird diese Gestik bei der männlichen Führungskraft von 19 % (n=25) der Medienschaffenden als besonders attraktiv bewertet, was über dem Gesamtwert von 12 % (n=131) liegt.

Kompetenz:

Bei der weiblichen Führungskraft wird Kompetenz in erster Linie durch die zugewandte Gestik erzeugt. Etwa 66 % (n=707) bewerten diese Gestik als am kompetentesten. Auf die neutrale Gestik entfallen 19 % (n=201) der Fälle. Die vorgebeugte Gestik (9 %; n=98) und der geneigte Kopf (7 %; n=71) bewerten nur wenige Befragte als besonders kompetent.

Bei der männlichen Führungskraft wird Kompetenz mit 41 % (n=439) am stärksten durch die zugewandte Gestik vermittelt. Danach folgen die vorgebeugte Gestik mit 33 % (n=354) sowie die neutrale Gestik mit 25 % (n=269). Lediglich 1 % (n=15) bewerten den geneigten Kopf als kompetenteste Gestik.

Bezüglich des Alters zeigen sich nur geringe Abweichungen. In Bezug auf das Geschlecht der BetrachterInnen zeigt sich bei der männlichen Führungskraft, dass Männer stärker die zugewandte Gestik als die kompetenteste bewerten (44 % der Männer; n=196 / Gesamtwert 41 %; n=439) als die vorgebeugte Gestik (26 % der Männer; n=117 / Gesamtwert 33 %; n=354). Frauen bewerten die vorgebeugte Gestik zu 37 % (n=237) als besonders kompetent. In Bezug auf die Branche zeigt sich, dass Medienschaffende bei der männlichen Führungskraft die vorgebeugte Gestik als die kompetenteste empfinden (36 % der Medienschaffenden; n=48 / Gesamtwert 33 %; n=354) und nicht die zugewandte (34 % der Medienschaffenden; n=46 / Gesamtwert 41 %; n=439).

Entschlossenheit:

Entschlossenheit wird bei der weiblichen Führungskraft mit 62 % (n=667) besonders durch die zugewandte Gestik vermittelt. Danach folgen die vorgebeugte Gestik mit 19 % (n=204) und die neutrale Gestik mit 17 % (n=180). Der geneigte Kopf wird von 2 % (n=26) als am entschlossensten bewertet.

Bei der männlichen Führungskraft wirkt ebenfalls die zugewandte Gestik am entschlossensten, allerdings mit 37 % (n=399) weniger deutlich als bei der weiblichen Führungskraft. Auf die vorgebeugte Gestik entfallen 33 % (n=351) der Fälle und auf die neutrale Gestik 28 % (n=304). Der geneigte Kopf wird, wie bei der weiblichen Führungskraft nur von 2 % (n=23) als die entschlossenste Gestik bewertet.

Altersbezogen zeigt sich, dass unter 30-Jährige bei der weiblichen Führungskraft zwar auch die zugewandte Gestik als die entschlossenste bewerten (65 % der unter 30-Jährigen; n=372 / Gesamtwert 62 %; n=667), aber als zweitentschlossenste Gestik eher die neutrale empfinden (18 % der unter 30-Jährigen; n=102 / Gesamtwert 17 %; n=180) und nicht die vorgebeugte (15 % der unter 30-Jährigen; n=85 / Gesamtwert 19 %; n=204). Bei der männlichen Führungskraft bewerten die jüngeren BetrachterInnen die zugewandte Gestik eindeutig als die entschlossenste (41 % der unter 30-Jährigen; n=237 / 32 % der über 29-Jährigen; n=162), die älteren BetrachterInnen hingegen bewerten die vorgebeugte Gestik (36 % der über 29-Jährigen; n=180) als die entschlossenste. In Bezug auf das Geschlecht zeigen sich nur geringe Abweichungen zu den Gesamtergebnissen. Noch deutlicher als der Rest der Stichprobe bewerten Medienschaffende bei der weiblichen Führungskraft die zugewandte Gestik als die entschlossenste (69 % der Medienschaffenden; n=93 / Gesamtwert 62 %; n=667).

Annahme 2a lautet: Eine zugewandte und nach vorn gebeugte (vorgebeugt) Körperhaltung wirkt positiver als eine gerade. Diese Annahme bestätigt sich nur für die männliche Führungskraft. Bei der weiblichen Führungskraft wirkt die vorgebeugte Gestik nur beim Attribut Entschlossenheit positiver als die gerade Körperhaltung, jedoch wird dieses Attribut deutlich am stärksten durch die zugewandte Gestik vermittelt. Diese Gestik ist bei der weiblichen Führungskraft in Bezug auf sämtliche Attribute die stärkste. Bei der männlichen Führungskraft ist die vorgebeugte Gestik in Bezug auf die Attribute Glaubwürdigkeit, Sympathie und

Attraktivität die stärkste, jedoch wird die zugewandte Gestik maximal 9 Prozentpunkte schwächer bewertet und ist somit fast gleich stark. In Bezug auf Kompetenz und Entschlossenheit liegt die zugewandte Gestik umgekehrt leicht vor der vorgebeugten (41 % zu 33 % bei Kompetenz; 37 % zu 33 % bei Entschlossenheit).

Bestätigt wird Annahme 2b: Ein leicht seitlich geneigter Kopf (geneigter Kopf) wirkt entweder sehr positiv oder sehr negativ. Weder bei der weiblichen noch bei der männlichen Führungskraft wird diese Gestik bei einem der fünf Attribute am stärksten bewertet. Bei der männlichen Führungskraft ist diese Gestik bei allen Attributen die mit den wenigsten Fällen. Nicht ganz so negativ wirkt diese Gestik bei der weiblichen Führungskraft nur bei den Attributen Sympathie (19 %; n=202) und Attraktivität (27 %; n=286). Ein geneigter Kopf ist eher keine geeignete Gestik für ein Spitzenführungspersonal-Foto.

Es kann außerdem festgehalten werden, dass die Ergebnisse für die Attribute Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Entschlossenheit innerhalb der weiblichen bzw. männlichen Führungskraft ähnlich sind.

Frage 3: Welche Wirkungsunterschiede existieren, wenn auf einem Spitzenführungspersonal-Foto eine weibliche Person beziehungsweise eine männliche Person zu sehen ist?

Für die Beantwortung von Frage 3 wird die Gesamtbewertung der Führungskräfte, die im Fragebogen in Form eines siebenstufigen semantischen Differentials¹⁴ abgefragt wurde, herangezogen. Dafür werden die 7 Stufen des semantischen Differentials zunächst in 5 Stufen umgewandelt, was dadurch erreicht wird, dass die Bewertungsstufen +3 und +2 zur Stufe *sehr positiv* sowie -2 und -3 zur Stufe *sehr negativ* zusammengefasst werden. Die Bewertungsstufen +1 und -1 werden im Folgenden als *eher positiv* beziehungsweise *eher negativ* beschrieben. Der Fragebogen wurde so programmiert, dass die Variablen der Bewertungsstufen von der negativen Seite (-3 entspricht der Variable 1) zur positiven Seite (+3 entspricht

¹⁴ Siehe Abschnitt 6.2

der Variable 7) steigen. Daraus folgt, dass die Gesamtbewertung umso positiver ausfällt, je größer der Mittelwert ist.

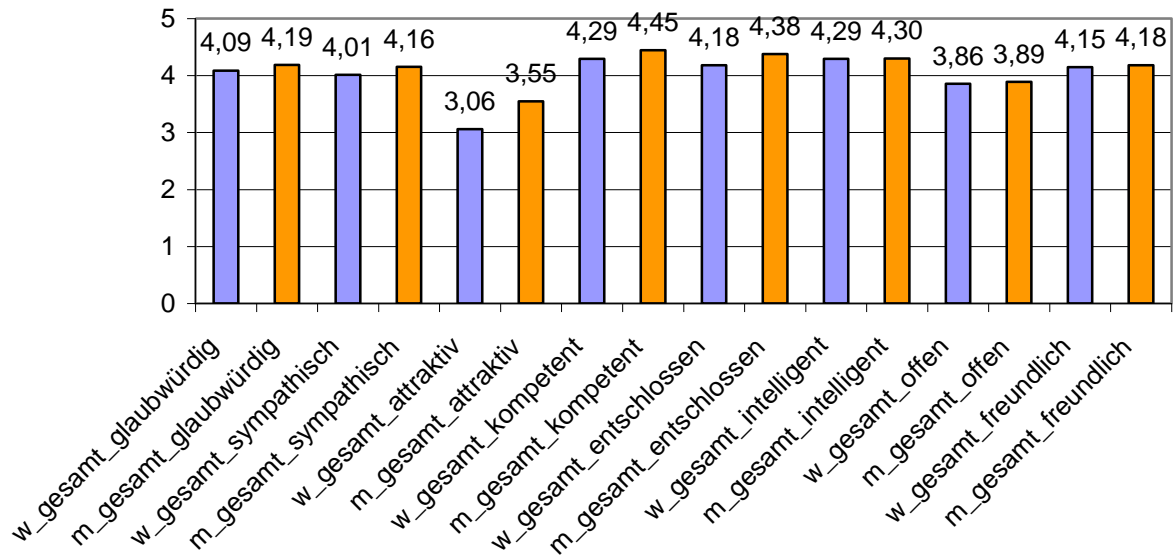


Abb. 17: Mittelwerte der Gesamtbewertung nach Attributen und Führungskraft

Glaubwürdigkeit:

Insgesamt bewerten 73 % (n=790) die weibliche Führungskraft als sehr glaubwürdig (46 %; n=498) oder eher glaubwürdig (27 %; n=292). Der Mittelwert aller Antworten in Bezug auf Glaubwürdigkeit liegt bei 4,09.

Die männliche Führungskraft wird von 79 % (n=852) als sehr glaubwürdig (47 %; n=510) oder eher glaubwürdig (32 %; n=342) bewertet. Hier liegt der Mittelwert insgesamt bei 4,19.

In Bezug auf das Alter und das Geschlecht der TeilnehmerInnen und die Branche der Medienschaffenden zeigt sich ein höherer Mittelwert für die männliche Führungskraft.

Sympathie:

Die weibliche Führungskraft wird insgesamt von 72 % (n=779) als sehr sympathisch (44 %; n=475) oder eher sympathisch (28 %; n=304) bewertet.

Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,01.

Insgesamt wird die männliche Führungskraft von 78 % (n=843) als sehr sympathisch (45 %; n=489) oder eher sympathisch (33 %; n=354) bewertet. Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,16.

Auch hier zeigt sich in Bezug auf das Alter, Geschlecht und die Medienschaffenden immer ein höherer Mittelwert für die männliche Führungskraft.

Attraktivität:

Die weibliche Führungskraft wird insgesamt von 38 % (n=412) als sehr attraktiv (15 %; n=164) oder eher attraktiv (23 %; n=248) bewertet und der Mittelwert aller Antworten liegt bei 3,06.

In Bezug auf dieses Attribut bewerten insgesamt 51 % (n=549) die männliche Führungskraft als sehr attraktiv (23 %; n=247) oder eher attraktiv (28 %; n=302) und der Mittelwert aller Antworten liegt bei 3,55.

In Bezug auf das Alter, das Geschlecht und die Branche der Medienschaffenden liegen die Mittelwerte bei der männlichen Führungskraft über denen der weiblichen Führungskraft.

Kompetenz:

In Bezug auf das Attribut Kompetenz bewerten insgesamt 81 % (n=873) die weibliche Führungskraft als sehr kompetent (54 %; n=584) oder eher kompetent (27 %; n=289). Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,29.

Die männliche Führungskraft wird von insgesamt 87 % (n=935) als sehr kompetent (60 %; n=643) oder eher kompetent (27 %; n=292) bewertet. Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,45.

Die Mittelwerte für die männliche Führungskraft liegen auch hier in Bezug auf Alter, Geschlecht und die Medienschaffenden über denen der weiblichen Führungskraft.

Entschlossenheit:

In Bezug auf das Attribut Entschlossenheit bewerten insgesamt 79 % (n=851) die weibliche Führungskraft als sehr entschlossen (47 %; n=511) oder eher entschlossen (32 %; n=340). Der Mittelwert aller Antworten liegt hier bei 4,18.

Die männliche Führungskraft wird insgesamt von 86 % (n=933) als sehr entschlossen (54 %; n=586) oder eher entschlossen (32 %; n=347) bewertet. Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,38.

Auch hier liegen die Mittelwerte für die männliche Führungskraft in Bezug auf Alter, Geschlecht und die Medienschaaffenden immer über denen der weiblichen Führungskraft.

Intelligenz:

Die weibliche Führungskraft wird von 80 % (n=858) als sehr intelligent (55 %; n=592) oder eher intelligent (25 %; n=266) bewertet. Hier liegt der Mittelwert aller Antworten bei 4,29.

Die männliche Führungskraft wird von 82 % (n=890) als sehr intelligent (50 %; n=541) oder eher intelligent (32 %; n=349) bewertet. Hier liegt der Mittelwert insgesamt bei 4,30.

In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass die über 29-Jährigen die weibliche Führungskraft (Mittelwert 4,26) positiver bewerten als die männliche Führungskraft (Mittelwert 4,19). In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich, dass die weibliche Führungskraft von weiblichen Befragten (Mittelwert 4,36) positiver bewertet wird als die männliche Führungskraft (Mittelwert 4,34). Die Medienschaaffenden bewerten die männliche Führungskraft positiver.

Offenheit:

Insgesamt wird die weibliche Führungskraft von 66 % (n=712) als sehr offen (38 %; n=407) oder eher offen (28 %; n=305) bewertet und der Mittelwert aller Antworten liegt hier bei 3,86.

Die männliche Führungskraft wird von 69 % (n=733) als sehr offen (35 %; n=372) oder eher offen (34 %; n=361) bewertet. Der Mittelwert insgesamt liegt bei 3,89.

In Bezug auf das Alter der TeilnehmerInnen zeigt sich, dass die über 29-Jährigen die männliche und die weibliche Führungskraft gleich positiv bewerten (Mittelwerte 3,85). Bezüglich des Geschlechts der Befragten und bezogen auf die Gruppe der Medienschaaffenden zeigt sich wieder eine positivere Bewertung der männlichen Führungskraft.

Freundlichkeit:

In Bezug auf das Attribut Freundlichkeit wird die weibliche Führungskraft insgesamt von 76 % (n=819) als sehr freundlich (50 %; n=541) oder eher freundlich (26 %; n=278) bewertet. Der Mittelwert aller Antworten liegt bei 4,15.

Die männliche Führungskraft wird insgesamt von 79 % (n=852) als sehr freundlich (45 %; n=483) oder eher freundlich (34 %; n=369) bewertet. Hier liegt der Mittelwert aller Antworten bei 4,18.

Die weibliche Führungskraft wird von den über 29-Jährigen etwas freundlicher bewertet (Mittelwert 4,13) als die männliche Führungskraft (Mittelwert 4,11). In Bezug auf das Geschlecht und die Medienschaffenden liegen die Mittelwerte bei der männlichen Führungskraft höher.

Somit bestätigt sich Annahme 3a: Männlichen Führungskräften werden eher Führungsattribute zugeschrieben als weiblichen Führungskräften. Allerdings liegen die Mittelwerte bezogen auf die gesamte Stichprobe recht nah beieinander. Beim Attribut Intelligenz liegt die Differenz der Mittelwerte bei 0,01, bei den Attributen Freundlichkeit und Offenheit jeweils bei 0,03. Bei Glaubwürdigkeit liegt diese bei 0,1. Beim Attribut Sympathie liegt die Differenz der Mittelwerte bei 0,14 und bei Kompetenz bei 0,15. Beim Attribut Entschlossenheit liegt die Mittelwertdifferenz bei 0,2. Am größten ist die Differenz der Mittelwerte beim Attribut Attraktivität: Hier liegt sie bei 0,49.

Werden die Mittelwerte in Bezug auf das Alter und das Geschlecht der Befragten sowie auf die Branche der Medienschaffenden betrachtet, bestätigt sich die Annahme ebenfalls für die Attribute Glaubwürdigkeit, Sympathie, Attraktivität, Kompetenz und Entschlossenheit. Beim Attribut Intelligenz wird die weibliche Führungskraft von den über 29-Jährigen und den weiblichen Befragten positiver bewertet als die männliche Führungskraft. Bei den Attributen Offenheit und Freundlichkeit bewerten die über 29-Jährigen beide Führungskräfte gleich positiv (Offenheit) oder zeigen eine leichte Tendenz zur weiblichen Führungskraft (Freundlichkeit).

Annahme 3b lautet: Je attraktiver die Führungskräfte insgesamt beurteilt werden, desto weniger kompetent wird die weibliche Führungskraft bewertet und desto kompetenter wird die männliche Führungskraft bewertet. Diese Annahme bestätigt sich nicht. Von den 412 Fällen, die die weibliche Führungskraft sehr oder eher attraktiv bewerten, bewertet der Großteil (69 %; n=283) die weibliche Führungskraft als sehr kompetent und 21 % (n=88) als eher kompetent. Lediglich 8 % (n=33) dieses Personenkreises bewerten die weibliche Führungs-

kraft in Bezug auf Kompetenz neutral und sogar nur 2 % (n=6) eher negativ oder sehr negativ (1 %; n=2).

Von den 549 Fällen, die die männliche Führungskraft sehr oder eher attraktiv bewerten, beurteilen 73 % (n=402) diese als sehr kompetent und 20 % (n=112) als eher kompetent. Neutral in Bezug auf das Attribut Kompetenz sind 6 % (n=32) der 549 Fälle. Nur 1 % (n=3) bewertet die männliche Führungskraft als eher inkompetent. Kein einziger Fall bewertet sie als sehr inkompetent.

Es bestätigt sich das Attraktivitäts-Stereotyp. Bei sämtlichen Attributen bewerten die 412 Fälle, welche die weibliche Führungskraft als sehr oder eher attraktiv bewerten, die weibliche Führungskraft auch im Hinblick auf das weitere Attribut positiv: 71 % (n=291) bewerten sie als sehr sympathisch und 20 % (n=84) als eher sympathisch (Gesamtbewertung 44 % sehr sympathisch; 28 % eher sympathisch), 65 % (n=266) als sehr glaubwürdig und 22 % (n=92) als eher glaubwürdig (Gesamtbewertung 46 % sehr glaubwürdig; 27 % eher glaubwürdig), 59 % (n=242) als sehr offen und 29 % (n=119) als eher offen (Gesamtbewertung 38 % sehr offen; 28 % eher offen), 74 % (n=304) bewerten sie als sehr freundlich und 18 % (n=75) als eher freundlich (Gesamtbewertung 50 % sehr freundlich; 26 % eher freundlich), 72 % (n=296) als sehr intelligent und 15 % (n=63) als eher intelligent (Gesamtbewertung 55 % sehr intelligent; 25 % eher intelligent), 69 % als sehr kompetent (n=283) und 21 % (n=88) als eher kompetent (Gesamtbewertung 54 % sehr kompetent; 27 % eher kompetent) sowie 59 % (n=244) als sehr entschlossen und 29 % (n=120) als eher entschlossen (Gesamtbewertung 47 % sehr entschlossen; 32 % eher entschlossen).

7.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Welche Mimik und welche Gestik auf Spitzenführungspersonal-Fotos wirkt am positivsten auf die betrachtende Person und welche Wirkungsunterschiede gibt es, in Abhängigkeit davon, wer das Foto betrachtet und in Abhängigkeit davon, ob auf dem Foto eine weibliche oder männliche Person zu sehen ist?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im Folgenden die Ergebnisse aus Mimiken und Gestiken miteinander kombiniert und im Hinblick auf die Attribute, das Alter und Geschlecht der TeilnehmerInnen betrachtet. Zudem werden die Antworten der Gruppe der Medienschaaffenden untersucht.

Glaubwürdigkeit:



Abb. 18: Die glaubwürdigsten Kombinationen (links: Zahnlächeln zugewandt; rechts: Schmunzeln vorgebeugt)

Bei der weiblichen Führungskraft wird Glaubwürdigkeit am stärksten durch ein Zahnlächeln mit zugewandter Gestik vermittelt. Auf diese Kombination entfallen 26 % (n=283). Mit 24 % (n=260) der Fälle folgt das Schmunzeln in zugewandter Gestik knapp dahinter. Es zeigen sich nur geringe Abweichungen bezüglich des Alters und des Geschlechts. Medienschaaffende bewerten das Schmunzeln in zugewandter Gestik mit 30 % (n=40) am glaubwürdigsten.

Bei der männlichen Führungskraft wird Glaubwürdigkeit mit 24 % (n=254) am stärksten durch ein Schmunzeln mit vorgebeugter Gestik vermittelt. Das Schmunzeln in zugewandter Gestik wird von 19 % (n=209) als die glaubwürdigste Kombination bewertet.

In Bezug auf das Alter zeigen sich nur geringe Abweichungen. Geschlechtsbezogen zeigt sich, dass Männer das Schmunzeln in zugewandter Gestik am stärksten bewerten (25 % der Männer; n=111). Diese Kombination wird nur von 16 % (n=98) der Frauen als die glaubwürdigste bewertet. Sie sehen das Schmunzeln in vorgebeugter Gestik als die glaubwürdigste Kombination (26 % der Frauen; n=166). Die Medienschaaffenden bewerten das Schmunzeln in vorgebeugter Gestik mit 28 % (n=38) ebenfalls als die glaubwürdigste Kombination bei der männlichen Führungskraft.

Sympathie:

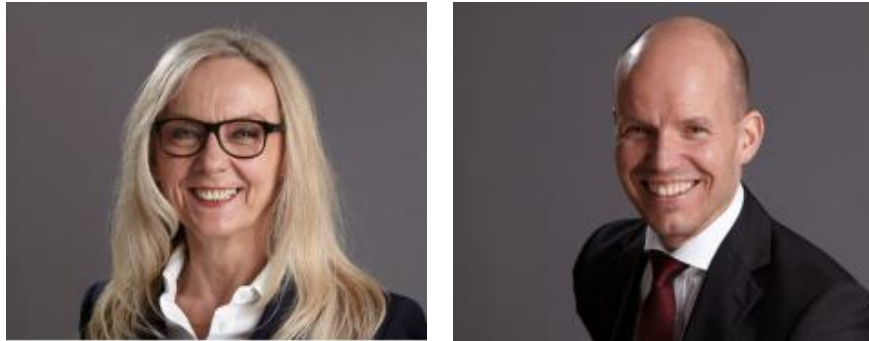


Abb. 19: Die sympathischsten Kombinationen (links: Lachen zugewandt; rechts: Lachen vorgebeugt)

Sympathie wird bei der weiblichen Führungskraft am stärksten durch ein Lachen mit zugewandter Gestik vermittelt (22 %; n=232). Das Zahnlächeln in zugewandter Gestik bewerten 18 % (n=188) als die sympathischste Kombination.

In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass die über 29-Jährigen ganz leicht das Zahnlächeln in zugewandter Gestik (20 % der über 29-Jährigen; n= 101) gegenüber dem Lachen in zugewandter Gestik (19 % der über 29-Jährigen; n=97) favorisieren. Geschlechtsbezogen zeigt sich, dass Frauen das Lachen in zugewandter Gestik als die sympathischste Kombination bewerten (25 % der Frauen; n=156). Von den Männern werden das Zahnlächeln in zugewandter Gestik (17,3 % der Männer; n=77) und das Lachen in zugewandter Gestik (17,1 % der Männer; n=76) etwa gleich bewertet. Als sympathischste Kombination bewerten die Männer jedoch das Lachen mit dem geneigten Kopf (18 % der Männer; n=80). Es zeigen sich nur geringe Abweichungen bei den Medienschaffenden zu den Gesamtergebnissen.

Bei der männlichen Führungskraft erzeugt ein vorgebeugtes Lachen die meiste Sympathie: Auf 25 % (n=272) der Fälle trifft diese Kombination zu. Das Lachen in zugewandter Gestik bewerten 23 % (n=244) als die sympathischste Kombination. Die unter 30-Jährigen bewerten diese Kombination mit 28 % (n=160) ebenfalls als die sympathischste, die über 29-Jährigen bewerten das Lachen in zugewandter Gestik am sympathischsten (23 % der über 29-Jährigen; n=117). Lachen in vorgebeugter Gestik bewerten 22 % (n=112) der Älteren als sympathischste Kombination. In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich, dass Frauen das vorgebeugte Lachen

am sympathischsten bewerten (29 % der Frauen; n=181), Männer jedoch leicht das Lachen mit zugewandter Gestik bevorzugen (21,4 % der Männer; n=95; vorgebeugtes Lachen: 20,5 % der Männer; n=91). Bei den Medienschaffenden zeigen sich nur geringe Abweichungen zu den Gesamtergebnissen.

Attraktivität:

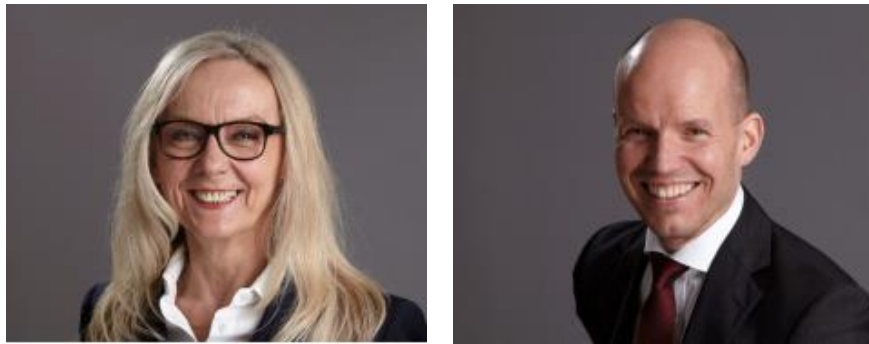


Abb. 20: Die attraktivsten Kombinationen (links: Lachen zugewandt; rechts: Lachen vorgebeugt)

Ein Lachen mit einer zugewandten Gestik vermittelt mit 20 % (n=217) bei der weiblichen Führungskraft die meiste Attraktivität. Die Kombination aus Lachen und einem geneigten Kopf bewerten 18 % (n=198) als am attraktivsten. In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass die unter 30-Jährigen die Kombination aus einem Lachen mit dem geneigten Kopf am attraktivsten bewerten (21 % der unter 30-Jährigen; n=121; zugewandtes Lachen: 18 % der unter 30-Jährigen; n=104). Männer bewerten die Kombination aus Lachen mit einem geneigten Kopf als attraktivste Kombination: 20 % der Männer (n=90) geben diese Antwort. Das Lachen mit zugewandter Gestik wird von 18 % der Männer (n=81) als attraktivste Kombination bewertet. In Bezug auf die Branche der Medienschaffenden zeigt sich auch hier nur eine geringe Abweichung zu den Gesamtergebnissen.

Bei der männlichen Führungskraft wird Attraktivität mit 16 % (n=170) am stärksten durch ein Lachen mit vorgebeugter Gestik vermittelt. Die Kombination aus einem Zahnlächeln in zugewandter Gestik liegt mit 15 % (n=166) nur knapp dahinter. Die über 29-Jährigen bewerten das Zahnlächeln mit zugewandter Gestik als etwas attraktiver (16 % der über 29-Jährigen; n=80; Lachen vorgebeugt: 15 % der über 29-Jährigen; n=77). In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich, dass Frauen das Lachen mit vorgebeugter Gestik mit 19 % (n=119) als die attraktivste Kombination

bewerten, wohingegen 18 % (n=79) der Männer die Kombination aus Zahnlächeln in zugewandter Gestik als am attraktivsten empfinden. In Bezug auf die Branche zeigt sich nur eine geringe Abweichung zu den Gesamtergebnissen.

Kompetenz:



Abb. 21: Die kompetentesten Kombinationen (links und rechts: Schmunzeln zugewandt)

Bei der weiblichen Führungskraft wird Kompetenz am stärksten durch ein Schmunzeln mit einer zugewandten Gestik vermittelt (38 %; n=407). Die Kombination aus einer neutralen Mimik mit einer zugewandten Gestik bewerten 15 % (n=164) als am kompetentesten.

In Bezug auf das Alter, das Geschlecht und die Branche zeigen sich nur geringe Abweichungen.

Dieses Attribut wird bei der männlichen Führungskraft mit 27 % (n=287) durch ein Schmunzeln mit zugewandter Gestik vermittelt. Etwa 24 % (n=256) bewerten ein Schmunzeln in vorgebeugter Gestik als kompetenteste Kombination.

Altersbezogen zeigen sich nur geringe Abweichungen. In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich, dass Frauen das Schmunzeln mit vorgebeugter Gestik am kompetentesten bewerten (28 % der Frauen; n=177). Diese Kombination wird nur von 18 % der Männer (n=79) als die kompetenteste bewertet – Männer bevorzugen das Schmunzeln in zugewandter Form (29 % der Männer; n=129). Die Gruppe der Medienschaffenden bewertet, ähnlich wie die Frauen, das vorgebeugte Schmunzeln als die kompetenteste Kombination (30 % der Medienschaffenden; n=41).

Entschlossenheit:



Abb. 22: Die entschlossensten Kombinationen (links und rechts: Schmunzeln zugewandt)

Entschlossenheit wird bei der weiblichen Führungskraft mit 30 % (n=321) am stärksten durch ein Schmunzeln mit zugewandter Gestik vermittelt. Die Kombination aus einer neutralen Mimik und einer zugewandten Gestik bewerten 29 % (n=313) als ähnlich entschlossen.

In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass 32 % der unter 30-Jährigen (n=186) diese Kombination am entschlossensten bewerten, wohingegen die über 29-Jährigen die neutrale Mimik mit zugewandter Gestik als am entschlossensten bewerten (29 % der über 29-Jährigen; n=145; Schmunzeln mit zugewandter Gestik: 27 % der über 29-Jährigen; n=135). Geschlechtsbezogen zeigt sich, dass 31 % der Frauen (n=194) das Schmunzeln mit zugewandter Gestik am entschlossensten bewerten (29 % der Männer; n=127) und 28 % der Frauen (n=177) die neutrale Mimik mit zugewandter Gestik (31 % der Männer; n=136). Die Medienschaffenden bewerten das Schmunzeln mit zugewandter Gestik als die entschlossenste Kombination (39 % der Medienschaffenden; n=52; neutrale Mimik mit zugewandter Gestik: 27 % der Medienschaffenden; n=37).

Bei der männlichen Führungskraft vermittelt ein Schmunzeln mit zugewandter Gestik am stärksten Entschlossenheit (23 %; n=245). Die Kombination aus einem Schmunzeln und neutraler Gestik bewerten 20 % (n=210) als die entschlossenste. Die über 29-Jährigen bewerten das Schmunzeln mit neutraler Gestik (21 % der über 29-Jährigen; n=103) etwas stärker als das Schmunzeln mit zugewandter Gestik (19 % der über 29-Jährigen; n=97). In Bezug auf das Geschlecht und die Branche zeigen sich nur geringe Abweichungen.

Zusammenfassung:

Es kann festgehalten werden, dass insgesamt bei weiblichen Führungskräften auf Fotos eine zugewandte Gestik am positivsten wirkt: Bei sämtlichen Attributen wird diese Gestik genannt. Glaubwürdigkeit vermittelt eine weibliche Führungskraft in erster Linie, wenn sie eine Kombination aus einer zugewandten Gestik mit einem Zahnlächeln (26 %) oder einem Schmunzeln (24 %) zeigt. Kompetenz und Entschlossenheit wird primär dadurch vermittelt, wenn zur zugewandten Gestik eine Mimik des Schmunzelns gezeigt wird – Sympathie und Attraktivität werden am stärksten durch eine Kombination aus Lachen und einer zugewandten Gestik erzeugt.

Der geneigte Kopf ist eine Gestik, die nur bei der weiblichen Führungskraft in Bezug auf die Attribute Sympathie und Attraktivität positiv bewertet wird, und zwar überwiegend von männlichen Befragten (Sympathie: 18 % der Männer; Attraktivität: 20 % der Männer). Die vorgebeugte Gestik eignet sich für weibliche Führungskräfte nicht.

Männliche Führungskräfte vermitteln Glaubwürdigkeit am ehesten durch ein Schmunzeln mit vorgebeugter Gestik. Kompetenz und Entschlossenheit werden primär durch eine Kombination aus Schmunzeln und einer zugewandten Gestik erzeugt. Sympathie und Attraktivität werden durch ein Lachen mit einer vorgebeugten Gestik am ehesten vermittelt.

Für männliche Führungskräfte eignet sich die vorgebeugte Gestik durchaus: Die Attribute Glaubwürdigkeit, Sympathie, Attraktivität und Kompetenz werden mit dieser Gestik stark positiv bewertet, und zwar insbesondere von Frauen.

Es zeigt sich, dass sich die Attribute gruppieren lassen können. Bei beiden Führungskräften werden die Attribute Attraktivität und Sympathie sowie die Attribute Kompetenz und Entschlossenheit jeweils durch dieselben Kombinationen am ehesten vermittelt. Bei den Attributen Kompetenz und Entschlossenheit sind dies sowohl für die weibliche als auch für die männliche Führungskraft die Kombination aus einem Schmunzeln und einer zugewandten Gestik. Das Attribut Glaubwürdigkeit bildet eine dritte Gruppe, welche von den Ergebnissen her nah an der Gruppe Kompetenz und Entschlossenheit liegt. Hier ist die Kombination aus Schmunzeln

und einer zugewandten Gestik bei beiden Führungskräften die zweit glaubwürdigste.

Der statistische lineare Zusammenhang zwischen den Attributen zeigt sich in der Berechnung der Korrelation nach Pearson.

		Sympathie	Attraktivität	Kompetenz	Glaubwürdigkeit	Entschlossenheit
Sympathie	Korrelation Pearson	1	,485**	,299**	,399**	,128**
	Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,000
Attraktivität	Korrelation Pearson	,485**	1	,316**	,362**	,259**
	Signifikanz (2-seitig)	,000		,000	,000	,000
Kompetenz	Korrelation Pearson	,299**	,316**	1	,548**	,480**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000		,000	,000
Glaubwürdigkeit	Korrelation Pearson	,399**	,362**	,548**	1	,394**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000		,000
Entschlossenheit	Korrelation Pearson	,128**	,259**	,480**	,394**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	
**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.						

Abb. 23: Zusammenhänge zwischen den Attributen; Korrelation nach Pearson (N=1077)

Das Attribut Sympathie hängt am stärksten mit dem Attribut Attraktivität zusammen ($r=,485$), das Attribut Kompetenz zeigt eine gute Korrelation mit dem Attribut Glaubwürdigkeit ($r=,548$) und eine mittlere Korrelation mit dem Attribut Entschlossenheit ($r=,480$).

Medienschaffende bewerten bei der weiblichen Führungskraft in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Entschlossenheit das Schmunzeln mit zugewandter Gestik noch positiver als der Rest der Stichprobe (Glaubwürdigkeit: 30 % der Medienschaffenden; Gesamtwert 24 %; Entschlossenheit: 39 % der Medienschaffenden; Gesamtwert 30 %).

Für das Kommunikationsmanagement lassen sich im Hinblick auf die Forschungsfrage somit folgende Schlüsse ziehen: Auf Fotos weiblicher Führungskräfte empfiehlt es sich eindeutig, eine Kombination aus Schmunzeln und zugewandter Gestik zu präsentieren, da hierdurch Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Entschlossenheit vermittelt werden. Diese Wirkung bezieht sich auf sämtliche Bezugsgruppen einer Organisation und insbesondere auf die Gruppe der Medienschaffenden.

Auf Fotos männlicher Führungskräfte empfiehlt sich ebenfalls eine Kombination aus Schmunzeln und zugewandter Gestik, da auch hier Glaubwürdigkeit, Kompetenz sowie Entschlossenheit vermittelt werden. Sind die Medienschaffenden jedoch die primäre Bezugsgruppe, empfiehlt sich ein Schmunzeln mit vorgebeugter Gestik, da Medienschaffende diese Kombination in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Kompetenz als die positivste bewerten (Glaubwürdigkeit: 28 % der Medienschaffenden; Gesamtwert 24 %; Kompetenz: 30 % der Medienschaffenden; Gesamtwert 24 %).

Aufgrund der statistischen Zusammenhänge der verschiedenen Attribute, ist es für Spitzenführungspersonal schwierig, auf einem Foto gleichzeitig besonders glaubwürdig und sympathisch zu wirken. Bedingt durch die Tatsache, dass Glaubwürdigkeit für das Kommunikationsmanagement elementar ist und dieses Attribut eher mit Kompetenz und Entschlossenheit zusammenhängt als mit Sympathie und Attraktivität, ist es angebracht, sich bei der Gestaltung von Spitzenführungspersonal-Fotos auf die drei Attribute Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Entschlossenheit zu fokussieren.

Da Spitzenführungspersonal-Fotos nur eines von vielen Instrumenten der Unternehmenskommunikation darstellen, kann das ebenfalls wichtige Attribut Sympathie bei der Gestaltung anderer Instrumente wie Videos, öffentliche Auftritte oder die persönliche Kommunikation stärker berücksichtigt werden.

8. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigen, dass es für Spitzenführungskräfte von Organisationen ratsam ist, auf Fotos eine Mimik der Freude zu zeigen. Eine solche wirkt sich auf sämtliche in dieser Arbeit untersuchten Attribute positiv aus. In vielen Fällen empfiehlt es sich, zur Mimik der Freude eine zugewandte Gestik zu zeigen, da diese von der Mehrzahl der betrachtenden Personen bei den meisten Attributen positiv empfunden wird. Jedoch hat jede Organisation verschiedene Bezugsgruppen, die für sie unterschiedlich relevant sind.

Es ist deshalb notwendig, die Gestaltung der Spitzenführungspersonal-Fotos auch davon abhängig zu machen, welches Alter und welches Geschlecht die mit den Fotos anzusprechenden Bezugsgruppen aufweisen oder in welcher Branche sie tätig sind. Diese „Klassifizierung der jeweils angesprochenen Teilöffentlichkeit“ nennt Rosumek¹⁵ einen entscheidenden Faktor für den gelungenen Einsatz von Porträtfotos.

Um allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Spitzenführungspersonal-Fotos zu generieren, stellt die Durchführung einer repräsentativen Studie auf der Grundlage dieser Arbeit einen wichtigen Schritt dar.

Durch eine Wiederholung der durchgeführten Untersuchung mit anderen oder mehr Models, lässt sich die Reliabilität der Ergebnisse feststellen. Aufgrund der Tatsache, dass das Thema der durchgeführten Untersuchung sehr facettenreich ist, bieten sich zahlreiche Möglichkeiten für Anschlussforschungen:

Die Untersuchung weiterer Mimiken und Gestiken ist beispielsweise von Interesse. Allein das menschliche Repertoire an Mimiken ist mit mehreren Tausend möglichen Gesichtsausdrücken sehr umfangreich und bietet zahlreiche weitere Forschungsansätze. Die untersuchten Gestiken in dieser Arbeit beziehen sich lediglich auf eine geringe Anzahl an möglichen Kopfhaltungen und Haltungen der Schultern sowie des Oberkörpers. Welche Wirkungen beispielsweise unterschiedliche Sitzhaltungen oder verschiedene mit den Händen dargestellte Gestiken erzeugen, ist ein weiterer interessanter Aspekt.

¹⁵ Siehe Abschnitt 4.4.1

Die Herausforderung bei dieser Untersuchung bestand dementsprechend darin, den richtigen Fokus auf den Untersuchungsgegenstand zu setzen. Es wurde versucht, sich auf die wesentlichen Merkmale zu konzentrieren und das Stimulusmaterial möglichst konstant zu halten. Aus diesen Gründen wurden beispielsweise Portraitfotos der Führungskräfte erstellt, die alle denselben Bildausschnitt zeigen und aus Augenhöhe und im selben Abstand zur Kamera aufgenommen wurden. Es ist jedoch denkbar, dass es zu anderen Ergebnissen gekommen wäre, wenn zum Beispiel die weibliche Führungskraft keine Brille oder keine offenen Haare und die männliche Führungskraft einen Bart getragen hätten.

Aus Sicht des Kommunikationsmanagements bietet sich eine Anschlussstudie an, in der explizit die Bezugsgruppe der Medienschaffenden betrachtet wird. Dabei kann neben der Wirkung der Fotos zudem untersucht werden, welche technischen Aspekte wie beispielsweise der Kontrast oder die Einstellungsgröße im Hinblick auf eine Veröffentlichung der Fotos relevant sind.

Eine weitere Bezugsgruppe, für die sich aus Organisationssicht eine Analyse lohnen könnte, stellt die Gruppe der potentiellen Mitarbeiter dar. Der Fachkräftemangel führt dazu, dass Organisationen verstärkt Employer Branding betreiben müssen, um sich von anderen Unternehmen abzuheben. Eine Studie, welche die Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos auf potentielle Mitarbeiter untersucht, ist daher ein möglicher Punkt für weitere Forschung.

Viele Organisationen sind in zunehmendem Maße international tätig. Deshalb wäre es interessant, die Wirkung von Spitzenführungspersonal-Fotos in diesem Kontext zu untersuchen. Dadurch könnten interkulturelle Unterschiede aufgezeigt werden. Da Fotos in den meisten Fällen von weiteren Kommunikationselementen wie Text oder auditiven Signalen umgeben sind, könnte des Weiteren eine Untersuchung aufschlussreich sein, welche die Wirkungszusammenhänge dieser Kommunikationselemente in den Mittelpunkt stellt.

Die Ziele dieser Arbeit wurden größtenteils erreicht: Es konnte festgestellt werden, welche Mimik und welche Gestik Spitzenführungskräfte von Organisationen auf Fotos zeigen müssen, damit beim Betrachter oder bei der Betrachterin des Fotos eine positive Wirkung entsteht. Auch zu den Wirkungsunterschieden der betrach-

tenden Person, wenn auf dem Foto eine weibliche oder eine männliche Führungskraft zu sehen ist, liefert die Arbeit Erkenntnisse.

Um einen Katalog entwickeln zu können, der aufzeigt, welche Mimik und welche Gestik zu bestimmten Wirkungsergebnissen bei der betrachtenden Person führt, ist jedoch noch weitere Forschung nötig. Diese kann auf den gewonnenen Erkenntnissen dieser Arbeit aufbauen.

Quellenverzeichnis

Archer, Dane; Iritani, Bonita; Kimes, Debra & Barrios, Michael (1983): Face-ism: Five Studies of Sex Differences in Facial Prominence. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1983, Vol. 45, No. 4, S. 725-735). American Psychological Association, Inc.

Argyle, Michael (2002): *Körpersprache & Kommunikation. Das Handbuch zur non-verbalen Kommunikation* (8. Aufl.). Paderborn: Junfermann Verlag

Balsam, Rebekka (2009): *Selbstinszenierung durch Fotografie. Die Pose als Mittel der Selbstdarstellung am Beispiel von studiVZ*. Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch

Becker, Udo & Müller, Cornelia (2004): Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation. In: G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement* (Losebl. 2001ff.), Art.-Nr.: 3.31. Köln: Luchterhand

Bentele, Günther; Brosius, Hans-Bernd & Jarren, Otfried (2013): *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS

Brockhaus Redaktion (1991). *Brockhaus Enzyklopädie* (19., völlig Neubearb. Aufl.). Band 14. Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH

Brockhaus Redaktion (1989). *Brockhaus Enzyklopädie* (19., völlig Neubearb. Aufl.). Band 8. Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH

Brockhaus Redaktion (1993). *Brockhaus Enzyklopädie* (19., völlig Neubearb. Aufl.). Band 21. Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH

Büttel, Nadine (2011): *Starmanager. Medienprominenz, Reputation und Vergütung von Top-Managern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG (2012): *Führungskräfte in Deutschland* [Homepage/Informationsportal]. Verfügbar unter: <http://www.buergel.de/presse/studien-analysen/626-fuehrungskraefte-in-deutschland-2012.html> [22.04.13]

Burda, Hubert (2004): Iconic Turn weitergedreht – Die neue Macht der Bilder. In: C. Maar & H. Burda (Hrsg.). *Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder* (S. 9-14). Köln: DuMont

Buß, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management. In: M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 227-243). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH

Buunk, Bram (1997): Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen. In: W. Stroebe, M. Hewstone & G. Stephenson (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3., erw. u. überarb. Aufl., S. 177-218). Berlin: Springer-Verlag

Deekeling, Egbert & Arndt, Olaf (2006): *CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager*. Frankfurt/M.: Campus Verlag GmbH

Dimberg, Ulf; Thunberg, Monika & Grunedal, Sara (2002): Facial reactions to emotional stimuli: Automatically controlled emotional responses. In: *Cognition and Emotion* (2002, Vol. 16, Nr. 4, S. 449-471). London: Informa Ltd.

Doelker, Christian (2002): *Ein Bild ist mehr als ein Bild. Visuelle Kompetenz in der Multimedialgesellschaft*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

Eisenegger, Mark (2010): Eine Phänomenologie der Personalisierung. In: M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.). *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (S. 11-26). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Ekman, Paul & Friesen, Wallace (1975): *Unmasking the face. A guide to recognizing emotions from facial expressions*. New Jersey: Prentice-Hall, INC.

Ekman, Paul (1988): *Gesichtsausdruck und Gefühl. 20 Jahre Forschung von Paul Ekman* (Hrsg. u. übers. v. Maria von Salisch). Paderborn: Junfermann

Ekman, Paul; Friesen, Wallace & Hager, Joseph (2002): *Facial Action Coding System. Investigator's Guide*. Salt Lake City: Research Nexus

Ekman, Paul; Friesen, Wallace & Hager, Joseph (2002): *Facial Action Coding System. The Manual*. Salt Lake City: Research Nexus

Ekman, Paul (2010): *Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren* (2. unveränderte Aufl.). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag

Freier, Felix (1992): *DuMont's Lexikon der Fotografie. Technik – Geschichte – Kunst*. Köln: DuMont Buchverlag

Freier, Felix (1997): *Fotografieren lernen, Sehen lernen. Fototechnik, Aufnahmepraxis, Bildgestaltung*. Köln: DuMont Buchverlag

Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (2005): *Nichts geht ohne den Boss. Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation*. [Studie] Verfügbar unter: http://www.komm-passion.de/fileadmin/bilder/themen/pdf/Nichts_geht_ohne_den_Boss_Textfassung.pdf [13.04.13]

Frey, Siegfried (1999): *Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik*. Bern: Verlag Hans Huber

Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft (2013): *4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden* (11., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Gabler Wirtschaftslexikon (2013). *Stichwort: Führungskräfte*. [Homepage/Informationsportal]. Verfügbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57296/fuehrungskraefte-v6.html>
[13.04.13]

Gabler Wirtschaftslexikon (2013). *Stichwort: Nonverbale Kommunikation*. [Homepage/Informationsportal]. Verfügbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81302/nonverbale-kommunikation-v6.html> [09.04.13]

Geise, Stephanie (2011): *Vision that matters. Die Funktions- und Wirkungslogik Visueller Politischer Kommunikation am Beispiel des Wahlplakats*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Görge, Frank (2005): *Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Herbst, Dieter (2008): *Charisma ist keine Lampe. Wie Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte auf uns wirken und warum*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Herbst, Dieter & Scheier, Christian (2004): *Corporate Imagery. Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht bekommt. Orientierung und Vertrauen durch starke Bilder*. Berlin: Cornelsen

Hewstone, Miles & Fincham, Frank (1997): Attributionstheorie und -forschung: Grundlegende Fragen und Anwendungen. In: W. Stroebe, M. Hewstone & G. Stephenson (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3., erw. u. überarb. Aufl., S. 177-218). Berlin: Springer-Verlag

Hilton, Jonathan (1997): *Studio Portrait Photography. A guide to classic portrait photography* (3rd Reprint). Crans-Pres-Celigny: RotoVision SA

Hoffmann, Hans Joachim (1985): *Kleidersprache. Eine Psychologie der Illusionen in Kleidung, Mode und Maskerade*. Frankfurt/M.: Verlag Ullstein GmbH

Institut für Demoskopie Allensbach (2012). ACTA. *Allensbacher Computer- und Technik-Analyse* [Homepage/Informationsportal]. Verfügbar unter:
<http://www.ifd-allensbach.de/acta/inhalte/uebersicht-der-ermittlungen/beruf-itk-entscheider.html> [06.05.2013]

Kinter, Achim (2009): *Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Buch

Kress, Gunther & van Leeuwen, Theo (2007): *Reading Images. The Grammar of Visual Design*. London: Routledge

Kroeber-Riel, Werner (1996): *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. München: Verlag Franz Vahlen

Lachmann, Ulrich (2002): *Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung*. Hamburg: Gruner und Jahr.

Lexikon der Neurowissenschaft (2013). *Stichwort: Amygdala*. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH [Homepage/Informationsportal]. Verfügbar unter: <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/neuro/565> [12.04.2013]

Lexikon der Psychologie (2001a). Band 1. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH

Lexikon der Psychologie (2001b). Band 2. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH

Lexikon der Psychologie (2001c). Band 3. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH

Lexikon der Psychologie (2001d). Band 4. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH

Lobinger, Katharina (2012): *Visuelle Kommunikationsforschung. Medienbilder als Herausforderung für die Kommunikations- und Medienwissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Meyer, Wulf-Uwe & Försterling, Friedrich (1993): Die Attributionstheorie. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie. Band 1: Kognitive Theorien* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 175-214). Bern: Verlag Hans Huber

Möhring, Wiebke & Schlütz, Daniela (2010): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Molcho, Samy (2001): *Alles über Körpersprache. Sich selbst und andere besser verstehen* (7. Aufl.). München: Wilhelm Goldmann Verlag

Müller, Marion G. (2003): *Grundlagen der visuellen Kommunikation. Theorieansätze und Methoden*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Mummendey, Hans Dieter (1995): *Psychologie der Selbstdarstellung* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe-Verlag

Nessmann, Karl (2007): Personality-Kommunikation. Die Führungskraft als Image-träger. In: M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 833-846). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH

Piwinger, Manfred & Bazil, Vazrik (2010): Impression Management. Über Sein und Schein. In: G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement* (Losebl. 2001ff.), Art.-Nr.: 2.35. Köln: Luchterhand

Piwinger, Manfred & Biehl-Missal, Brigitte (2011): Managerportraits. Die Funktion und Wirkung von Vorstandsfotografien. In: G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement* (Losebl. 2001ff.), Art.-Nr.: 3.78. Köln: Luchterhand

Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs* (2., durchgesehene Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Rennenkampff, Anke von (2005): *Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext*. [Dissertation, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Mannheim]. Verfügbar unter: <http://madoc.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2005/860/> [01.05.2013]

Röttger, Ulrike; Preusse, Joachim & Schmitt, Jana (2011): *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Rolke, Lothar (2005): Der CEO als Wertikone. In: *kommunikationsmanager* (2005, Nr. 2, 2. Jg., S. 40-44). Frankfurt/M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

Rosumek, Lars (2003): Auffallend gut: Portraitfotos als Instrument des Impression Management. In: G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement* (Losebl. 2001ff.), Art.-Nr.: 5.19. Köln: Luchterhand

Schmidt, Bernd B. (2002): *Die Macht der Bilder. Bildkommunikation – menschliche Fundamentalkommunikation*. Aachen: Shaker Verlag

Schreyögg, Georg & Koch, Jochen (2010): *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Schwertfeger, Bärbel & Lewandowski, Norbert (1990): *Die Körpersprache der Bosse*. Düsseldorf: ECON Verlag GmbH

Sentürk, Jan (2012): *Schulterblick und Stöckelschuh. Wie Haltung, Gestik und Mimik über unseren Erfolg entscheiden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Spreemann, Sandra (2000): *Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Der Einfluß einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač

Szyszk, Peter (2009): Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: U. Röttger (Hrsg.). *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-*

Forschung (2., akt. u. erw. Aufl.) (S. 135-150) . Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Thommen, Jean-Paul (2008): *Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus Verlag

Universität des Saarlandes (2003). *About facts*. [e-learning Kurs]. Verfügbar unter: <http://www.uni-saarland.de/fak5/orga/Kurs/Seiten/facs/facs.htm> [19.04.2013]

Wirth, Bernhard (2005): *Alles über Menschenkenntnis, Charakterkunde und Körpersprache. Von der Kunst, mit Menschen richtig umzugehen* (4., erw. u. akt. Aufl.). Frankfurt/M.: mvgVerlag

Zimbardo, Philip (1995): Soziale Einflüsse und Prozesse. In: S. Hoppe-Graff & B. Keller (Hrsg.). *Psychologie* (6., neu bearb. u. erw. Aufl., S. 699-735). Berlin: Springer

Zurmühle, Martin (2010): *Bildanalyse nach dem Vier-Augen-Modell. Die Magie der Fotografie oder das Geheimnis herausragender Bilder*. Luzern: Vier-Augen-Verlag

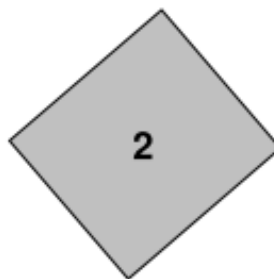
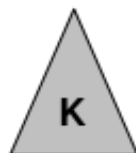
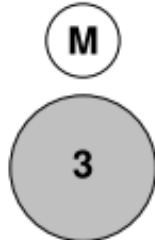
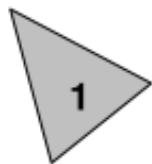
Anhang

Inhaltsverzeichnis

Aufbau und Einstellungen der Untersuchungsfotos.....	99
Übertragung der Bildrechte	100
Anschreiben Umfrage.....	101
Fragebogen	102
Erklärung der Eigenständigkeit.....	120

Aufbau und Einstellungen der Untersuchungsfotos

Belichtungszeit:	1/125 Sekunde
Blende:	8
ISO:	100
Brennweite:	200 mm
Farbtemperatur:	5.300 Kelvin
Abstand Kamera/Model:	3,20 m
Kamera:	Canon EOS 5D MK2



Legende:

- 1: Kopflicht
- 2: Führungslicht mit Softbox
- 3: Reflektor (Aufheller Kinn)
- M: Model
- K: Kamera

Übertragung der Bildrechte

Hiermit übertrage ich, XX, die Nutzungsrechte an den heute von mir produzierten Fotos an Jan Schwentke.

Die Rechte umfassen die Nutzung im Rahmen der wissenschaftlichen Abschlussarbeit von Jan Schwentke. Ich stimme zu, dass die Fotos ohne Nennung meines Namens in einem Online-Fragebogen und in der Masterarbeit veröffentlicht werden.

Hannover, 28. April 2013

XX

Anschreiben Umfrage

Sehr geehrte(r) Herr/Frau XX,

ich schreibe zurzeit meine Masterarbeit über das Thema „**Wirkung von Führungspersonal-Fotos**“.

Für die empirische Untersuchung habe ich einen Online-Fragebogen erstellt, der nun von möglichst vielen Menschen bis zum 25. Mai ausgefüllt werden sollte, damit ich verlässliche Ergebnisse erziele.

Es wäre sehr freundlich, wenn Sie sich etwa 15 Minuten Zeit nehmen könnten und an der Umfrage teilnehmen würden.

Die Daten werden selbstverständlich anonym verwendet und ausschließlich im Rahmen der Masterarbeit verwertet.

Die Umfrage ist unter folgendem Link zu finden:

<http://ww3.unipark.de/uc/fuehrungspersonal-fotos>

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Beste Grüße, Jan Schwentke

Fragebogen

Hochschule Hannover
University of Applied Sciences and Arts

5%

Sehr geehrte Damen und Herren,

schön, dass Sie sich entschlossen haben, an dieser Umfrage zum Thema "**Wirkung von Führungspersonal-Fotos**" teilzunehmen.

Die Umfrage ist Teil meiner Masterarbeit, die ich an der Hochschule Hannover schreibe. Die Bearbeitung dauert etwa **15 Minuten**. Damit sich Ihre Mühe auch lohnt und ich die Daten vollständig auswerten kann, ist es wichtig, dass Sie die Umfrage **vollständig und bis zum Ende bearbeiten**.

Die erhobenen **Daten werden anonym verwendet**. Da weder nach Namen noch nach Adressen gefragt wird, sind Rückschlüsse auf Ihre Person ausgeschlossen. Die Daten dienen dem wissenschaftlichen Interesse und werden ausschließlich im Rahmen dieser Masterarbeit verwertet.

Zum Beginnen der Umfrage klicken Sie unten auf "**Weiter**".

Mit freundlichen Grüßen,
Jan Schwentke

Kontaktdaten:
Jan Schwentke
E-Mail: Jan.Schwentke@stud.fh-hannover.de

Weiter

Hochschule Hannover
University of Applied Sciences and Arts

9%

Bevor es losgeht, erhalten Sie jetzt noch einige Hinweise zur Bearbeitung:

Ich empfehle, **dieses Browserfenster zu maximieren** und die Umfrage auf einem Endgerät mit einem **großen Display zu bearbeiten (mindestens Tablet-PC)**, da ein Großteil der Umfrage aus Fotos besteht, die auf einem kleinen Display nur schlecht zu erkennen sind.

Sie sehen gleich **jeweils 16 verschiedene Portraitfotos einer weiblichen und einer männlichen Führungskraft** aus dem Management eines Wirtschaftsunternehmens. Auf jeder Seite werden Sie gebeten, **ein Foto nach einem bestimmten Kriterium auszuwählen**. Entscheiden Sie ganz intuitiv - es gibt keine richtige oder falsche Antwort.

Viel Spaß!

Weiter



Welches Foto wirkt am glaubwürdigsten?
Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am kompetentesten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am sympathischsten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am entschlossensten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am attraktivsten?
Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter

Bewerten Sie abschließend bitte **die weibliche Führungskraft insgesamt**.
Die angezeigten Fotos sind eine willkürliche Auswahl und sollen Ihnen die Bewertung erleichtern.



Welchen Gesamteindruck macht diese Führungskraft auf Sie?

	+3	+2	+1	neutral	-1	-2	-3	
entschlossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unentschlossen
intelligent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unintelligent
offen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	verschlossen
glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unglaubwürdig
attraktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unattraktiv
kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	inkompetent
sympathisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unsympathisch
freundlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unfreundlich

Weiter



In welcher Branche ist diese Führungskraft Ihrer Meinung nach wahrscheinlich tätig?

Die angezeigten Fotos sind eine willkürliche Auswahl und sollen Ihnen die Bewertung erleichtern.

- ☐ Automobilindustrie
- ☐ Banken/Versicherungen
- ☐ Bauwirtschaft
- ☐ Beratung/Consulting
- ☐ Chemische/Pharmazeutische Industrie
- ☐ Elektrotechnik
- ☐ Energiewirtschaft
- ☐ Freizeit/Kultur/Sport
- ☐ Gesundheit/Soziales
- ☐ Groß- oder Einzelhandel
- ☐ Kommunikation/Marketing/PR
- ☐ IT/Telekommunikation
- ☐ Logistik/Transport
- ☐ Luft- und Raumfahrtindustrie
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Medien/Journalismus
- ☐ Metallindustrie
- ☐ Nahrungs- und Genussmittel
- ☐ Sonstige Dienstleistungen
- ☐ Textil-/Bekleidungsbranche
- ☐ Sonstige Branche:

Weiter



Nun folgt die Bewertung der männlichen Führungskraft.

Welches Foto wirkt am glaubwürdigsten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am kompetentesten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

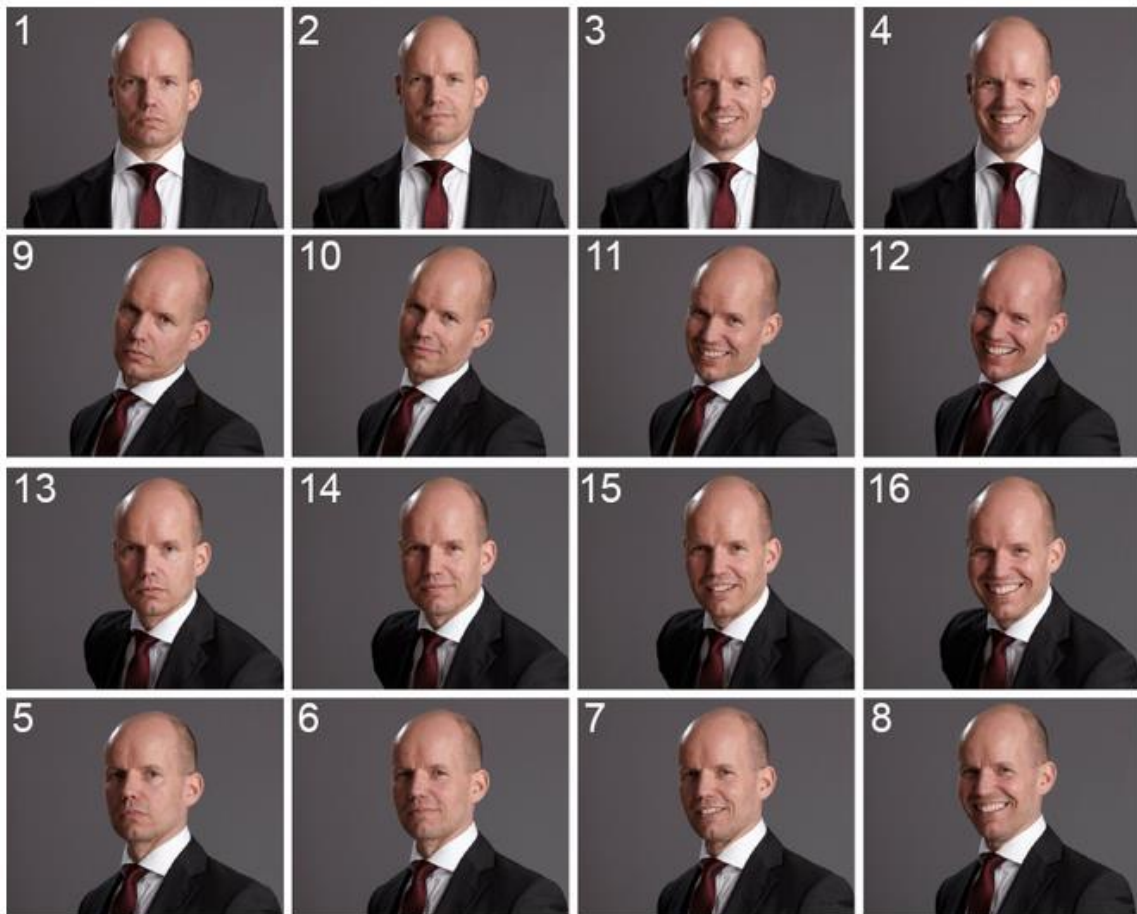
Weiter



Welches Foto wirkt am sympathischsten?

Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am entschlossensten?
Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter



Welches Foto wirkt am attraktivsten?
Bitte tragen Sie die Bildnummer in das Kästchen ein.

Weiter

Bewerten Sie abschließend bitte **die männliche Führungskraft insgesamt**.
Die angezeigten Fotos sind eine willkürliche Auswahl und sollen Ihnen die Bewertung erleichtern.



Welchen Gesamteindruck macht diese Führungskraft auf Sie?

	+3	+2	+1	neutral	-1	-2	-3	
offen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	geschlossen
glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unglaubwürdig
attraktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unattraktiv
entschlossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unentschlossen
kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	inkompetent
intelligent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unintelligent
freundlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unfreundlich
sympathisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unsympathisch

Weiter



In welcher Branche ist diese Führungskraft Ihrer Meinung nach wahrscheinlich tätig?

Die angezeigten Fotos sind eine willkürliche Auswahl und sollen Ihnen die Bewertung erleichtern.

- ☐ Automobilindustrie
- ☐ Banken/Versicherungen
- ☐ Bauwirtschaft
- ☐ Beratung/Consulting
- ☐ Chemische/Pharmazeutische Industrie
- ☐ Elektrotechnik
- ☐ Energiewirtschaft
- ☐ Freizeit/Kultur/Sport
- ☐ Gesundheit/Soziales
- ☐ Groß- oder Einzelhandel
- ☐ Kommunikation/Marketing/PR
- ☐ IT/Telekommunikation
- ☐ Logistik/Transport
- ☐ Luft- und Raumfahrtindustrie
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Medien/Journalismus
- ☐ Metallindustrie
- ☐ Nahrungs- und Genussmittel
- ☐ Sonstige Dienstleistungen
- ☐ Textil-/Bekleidungsbranche
- ☐ Sonstige Branche:

Weiter

Sie haben es gleich geschafft! Es folgen noch einige Fragen zu Ihrer Person.

Ihr Geschlecht?

- ☐ weiblich ☐ männlich

Ihr Alter?

Was ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie bis jetzt erreicht haben?

- ☐ (noch) kein Abschluss
☐ Haupt-/ Volksschulabschluss
☐ Realschulabschluss (Mittlere Reife)
☐ Fachhochschulreife oder Abitur
☐ (Fach-) Hochschulabschluss
☐ Promotion
☐ Sonstiges

Weiter

Was ist Ihr momentaner Beruf?

- ☐ Schüler(in)
☐ Student(in)/Auszubildende(r)
☐ Angestellte(r)
☐ Beamte(r)
☐ Selbstständige(r)
☐ Hausfrau/Hausmann (nicht erwerbstätig)
☐ Rentnerin/Rentner, Pensionärin/Pensionär
☐ Arbeitssuchend
☐ Sonstiges

Weiter

Gefilterte Frage für alle, die als momentanen Beruf Angestellte(r) oder Beamte(r) angegeben haben.

Sind Sie selbst eine Führungskraft?

- ☐ ja ☐ nein

Weiter

Gefilterte Frage für alle, die als momentanen Beruf Student(in)/Auszubildende(r), Angestellte(r), Beamte(r), Selbstständige(r) oder Rentnerin/Rentner, Pensionärin/Pensionär angegeben haben.

In welche Branche sind Sie beruflich tätig?

Rentner/Pensionäre: Bitte die Branche der zuletzt ausgeübten Tätigkeit angeben. Studierende/Auszubildende: Bitte die Branche der zukünftigen Tätigkeit angeben.

- ☐ Automobilindustrie
- ☐ Banken/Versicherungen
- ☐ Bauwirtschaft
- ☐ Beratung/Consulting
- ☐ Chemische/Pharmazeutische Industrie
- ☐ Elektrotechnik
- ☐ Energiewirtschaft
- ☐ Freizeit/Kultur/Sport
- ☐ Gesundheit/Soziales
- ☐ Groß- oder Einzelhandel
- ☐ Kommunikation/Marketing/PR
- ☐ IT/Telekommunikation
- ☐ Logistik/Transport
- ☐ Luft- und Raumfahrtindustrie
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Medien/Journalismus
- ☐ Metallindustrie
- ☐ Nahrungs- und Genussmittel
- ☐ Öffentlicher Dienst/Verwaltung
- ☐ Sonstige Dienstleistungen
- ☐ Stiftung/Nichtregierungsorganisation
- ☐ Textil-/Bekleidungsbranche
- ☐ Verbände
- ☐ Sonstige Branche:

Weiter

Auf was für einem Endgerät haben Sie diese Umfrage ausgefüllt?

- ☐ Desktop-PC mit eigenem Monitor
- ☐ Laptop
- ☐ Tablet-PC
- ☐ Smartphone

Weiter

Geschafft!

Ich hoffe, dass es Ihnen Spaß gemacht hat und würde mich sehr freuen, wenn Sie die den **Link zur Umfrage an Ihre Freunde, Bekannten und Arbeitskollegen weiterleiten.**

<http://ww3.unipark.de/uc/fuehrungspersonal-fotos/>

Sie können das Browserfenster jetzt schließen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Jan Schwentke

E-Mail: Jan.Schwentke@stud.fh-hannover.de

Erklärung der Eigenständigkeit

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Zusätzlich versichere ich, dass diese Masterarbeit noch nicht an einer anderen Hochschule als Prüfungsleistung eingereicht wurde.

Ort, Datum

Unterschrift